

VYSOKÁ ŠKOLÁ BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza konkurenceschopnosti společnosti ERGO BEST, s.r.o.

Analysis of Competitiveness of the ERGO BEST, s.r.o.

Student:	Bc. Tereza Františáková
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tereza Františáková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Analýza konkurenceschopnosti společnosti ERGO BEST, s.r.o.**
Analysis of Competitiveness of the ERGO BEST, s.r.o.

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická specifika podnikatelského prostředí
3. Praktická východiska v aplikaci na společnost ERGO BEST, s.r.o.
4. Doporučení pro společnost ERGO BEST, s.r.o.
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně – O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.


MIKOLÁŠ, Zdeněk et al. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

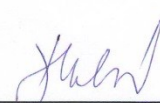
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce

„Prohlašuji, že jsem celou práci, mimo přílohy 1 až 6, vypracovala samostatně“.

V Ostravě 24. dubna 2015



Bc. Tereza Františáková

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a konzultace, které mi během vypracování diplomové práce poskytla. Dále děkuji společnosti ERGO BEST, s.r.o., především panu Ing. Jaromíru Vrbovi za jeho spolupráci, ochotu a konzultaci, které mi věnoval a za zpřístupnění interních materiálů společnosti.

Obsah

1. ÚVOD	6
2. TEORETICKÁ SPECIFIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	8
2.1. Konkurence	8
2.1.1. Pojetí konkurence v mikroekonomii	8
2.1.2. Pojetí konkurence v marketingovém makroprostředí	10
2.1.2.1. PEST Analýza	10
2.1.3. Pojetí konkurence v marketingovém mikroprostředí	12
2.1.3.1. Porterova analýza pěti sil	12
2.1.3.2. Základní konkurenční strategie	17
2.2. Konkurenceschopnost	19
2.3. Strategická analýza	20
2.3.1. SWOT Analýza	22
2.3.1.1. Metodický postup zpracování SWOT analýzy	23
2.3.1.1.1. <i>Preparace na realizaci SWOT analýzy</i>	23
2.3.1.1.2. <i>Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek podniku z vnitřního prostředí</i>	24
2.3.1.1.3. <i>Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb podniku z vnějšího prostředí</i>	25
2.3.1.1.4. <i>Vytvoření SWOT matice</i>	27
2.3.2. Finanční analýza	29
2.3.2.1. Horizontální analýza a vertikální analýza	30
2.3.2.2. Poměrová analýza	30
2.3.2.2.1. <i>Ukazatel rentability</i>	31
2.3.2.2.2. <i>Ukazatel aktivity</i>	32
2.3.2.2.3. <i>Ukazatel likvidity</i>	33
2.3.2.2.4. <i>Ukazatel zadluženosti</i>	34
3. PRAKTICKÁ VÝCHODISKA V APLIKACI NA SPOLEČNOST ERGO BEST, s.r.o. 36	
3.1. Charakteristika podniku	36
3.1.1. Základní údaje o společnosti	36
3.1.2. Historie a současnost společnosti	37
3.1.3. Činnosti společnosti	37
3.1.4. Hlavní koncepční a dlouhodobé cíle společnosti	40

3.1.5.	Výkonnost společnosti	40
3.1.6.	Organizační struktura	42
3.2.	Konkurence v marketingovém makroprostředí	43
3.2.1.	PEST analýza	43
3.2.1.1.	Politické faktory	43
3.2.1.2.	Ekonomické faktory	45
3.2.1.3.	Sociologické faktory	49
3.2.1.4.	Technologické faktory	53
3.2.1.5.	Zhodnocení PEST analýzy	54
3.2.2.	Porterova analýza pěti sil	55
3.2.2.1.	Zhodnocení Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil	60
3.2.3.	SWOT analýza	60
3.2.3.1.	Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek	61
3.2.3.2.	Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb	64
3.2.3.3.	Vyhodnocení SWOT analýzy	67
3.2.4.	Finanční analýza	69
3.2.4.1.	Ukazatel rentability	69
3.2.4.2.	Ukazatel aktivity	71
3.2.4.3.	Ukazatel likvidity	73
3.2.4.4.	Ukazatel zadluženosti	74
4.	DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST ERGO BEST, s.r.o.	75
4.1.	Vize a poslání společnosti	75
4.2.	Konkrétní doporučení pro společnost	76
5.	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
	SEZNAM ZKRATEK	84
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

1. ÚVOD

Konkurence je přirozená složka každého podnikání a je důležité, aby s ní podnik počítal. Jedná se o soutěžení mezi podobnými podniky, které se snaží získat stejného cílového zákazníka. Aby byl podnik konkurenceschopný, musí svou konkurenci dobře zanalyzovat. Tím se bude na trhu líp orientovat, bude si uvědomovat své silné a slabé stránky a identifikovat hrozby a příležitosti. Aby ze slabých stránek mohl podnik vytvořit svoji konkurenční výhodu, musí být analýza konkurenceschopnosti prováděna systematicky.

Pomocí analýzy konkurence můžou podniky zvrátit svá chybná rozhodnutí. Dá se považovat za nedílnou součást obchodní strategie podniku. Konkurence je nejdůležitější faktor, který působí na firmu, ale je také důležité, aby analýza nezabírala podstatnou část podnikání. Podnik by se mohl přestat vyvíjet a upadl do stagnace nebo dokonce úpadku. Naopak pokud podnik přehlíží konkurenci je to v dnešní době veliký risk, který může ohrozit postavení podniku na trhu. Proto je důležitá správná míra zainteresovanosti v této problematice.

V současné době, kdy se svět neustále globalizuje a informace se díky moderním technologiím šíří nezvratnou rychlostí bude podnik úspěšný tehdy, když správným způsobem uplatní svou konkurenční výhodu a tím získá převahu nad konkurenty. Analýza konkurenceschopnosti zdokonaluje efektivitu podniku. Důležité pro hodnocení podnikových činností je pozorování finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti. Mezi nejčastěji používané metody pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku jsou analýzy, které identifikují silné a slabé stránky podniku jejich hrozby a příležitosti.

Hlavním cílem diplomové práce je analýza konkurenceschopnosti podniku ERGO BEST, s.r.o., který se zabývá stavební a sklenářskou činností ve Zlínském kraji. Aplikovat zvolené metody na podnik a na základě získaných teoretických poznatků, analýzy současného stavu podniku dát doporučení na zvýšení konkurenceschopnosti.

Práce je rozdělena do několika částí. V první části jsou teoretická specifika, které se zabývají všeobecným vysvětlením pojmu konkurence, konkurenceschopnost, strategická analýza a metody pro analyzování konkurenceschopnosti. Jedná se o dílčí část práce, která je důležitá pro objasnění následující praktické části.

Praktická část představí stručný přehled o podniku a následně se provede aplikace použitých metod. Metody, které se v práci aplikují, jsou PESTLE analýza, Porterova analýza pěti sil, finanční analýza a analýza SWOT. Pomocí těchto metod se stanoví budoucí konkurenční výhoda a doporučení, které pozitivně ovlivní konkurenceschopnost podniku na trhu v budoucnu.

2. TEORETICKÁ SPECIFIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Tato část diplomové práce je zaměřená na teoretická specifika, která jsou popisována v dalších kapitolách. Jsou zde vymezeny pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost, či strategická analýza. Dále kapitola popisuje vybrané metody, které jsou použity k analýze konkurenceschopnosti.

2.1. Konkurence

Podle Mikoláše (Mikoláš, 2005) konkurence zobrazuje určitý druh rivality mezi podniky v odvětví. Konkurence je rozsáhlý pojem nejen v oblasti ekonomie, ale i sociální, kulturní, etické a politické sféře. Pokud se jedná o konkurenci, mluví se o dvou a více subjektech neboli konkurentech. Aby podnik splňoval konkurenční vztah, musí splnit minimálně dvě podmínky:

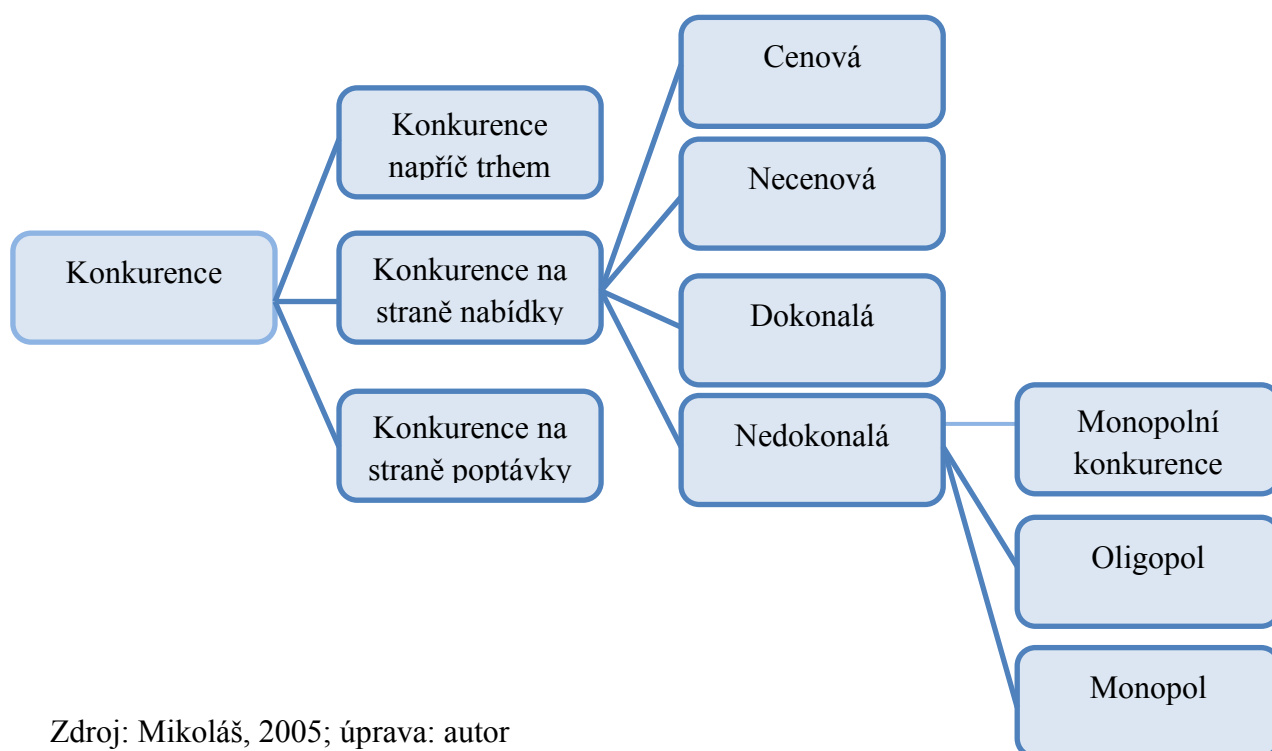
- 1) podnik musí mít určitou konkurenceschopnost, tedy disponovat konkurenčním potenciálem;
- 2) musí se přímo účastnit konkurence a disponovat specifickým potenciálem, kterým je podnikavost.

Z pohledu Vodáčka (Vodáček, 2004) pojem konkurence nebývá definován jednoznačně. Konkurence je soupeření mezi dvěma nebo více podnikatelskými subjekty o vedoucí pozici na trhu. Podniky se snaží nezávisle na sobě získat škálu kupujících pro svůj výrobek nebo službu, a tím si zajistit zisk nebo podíl na trhu.

2.1.1. Pojetí konkurence v mikroekonomii

Podle autora (Mikoláš, 2005) má z mikroekonomického hlediska konkurence řadu forem, stupňů a předpokladů. Konkurenti si navzájem konkurují z mnoha pohledů a to cenou, reklamou, akcemi aj. Zásahu na tom všem má tržní hospodářství, ve kterém společnost podniká. Pozornost se přenáší především na dokonalost resp. nedokonalost konkurence. Význam mikroekonomického modelu je na analyzování podniku v konkurenčním prostředí.

Obrázek 2.1: Formy konkurence



Zdroj: Mikoláš, 2005; úprava: autor

1) Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Podnik chce vyrobené zboží prodat za co největší cenu a tím si zvyšovat svůj zisk. Naopak spotřebitel chce uspokojit své potřeby nákupem zboží za co nejnižší cenu. Musí se zde najít rovnovážný stav mezi nabídkou a poptávkou prostřednictvím kompromisu.

2) Konkurence na straně nabídky

Podnik přichází na trh s cílem prodat co největší množství zboží za nejlepší cenu a za co nejvýhodnější podmínky, díky kterým podnik maximalizuje zisk. Dalším podstatným cílem je oslabit pozici konkurentů v odvětví a tím získat podíl na trhu. Význam konkurence v praxi je na trhu, kde nabídka je menší než poptávka a dochází k poklesu ceny u výrobců. Konkurence se dále rozděluje na cenovou, necenovou, dokonalou a nedokonalou.

3) Konkurence na straně poptávky

Každý spotřebitel, který vstupuje na trh, chce nakoupit zboží za co nejlevnější cenu a tím uspokojit své potřeby i na úkor ostatních spotřebitelů vstupujících do tržního mechanismu. Konkurence u spotřebitelů se objevuje na místech, je-li poptávka vyšší než nabídka a díky tomu roste cena. (Mikoláš, 2005)

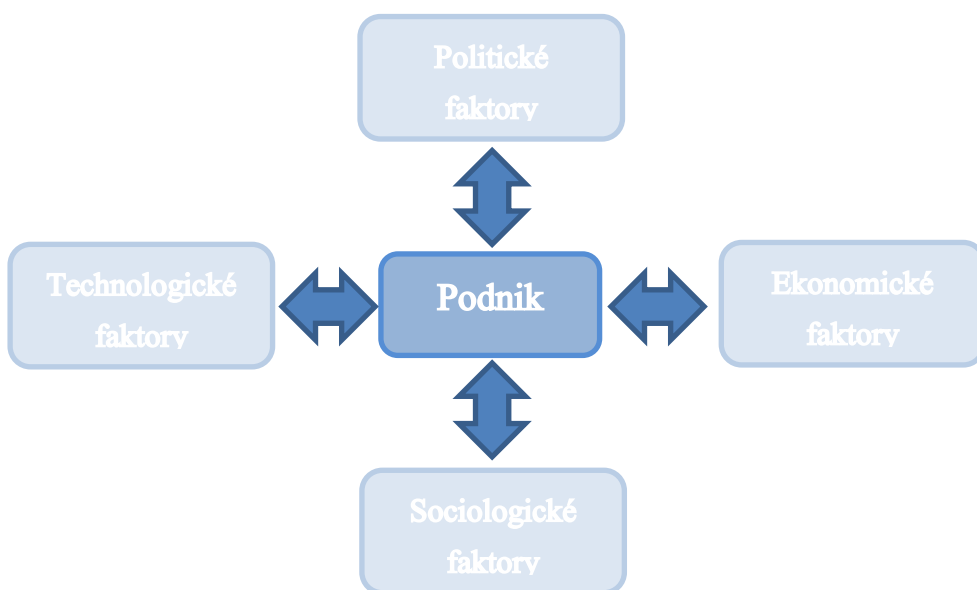
2.1.2. Pojetí konkurence v marketingovém makroprostředí

Marketingové makroprostředí zahrnuje faktory, vlivy a různorodé situace, které samostatný podnik skrz svou iniciativu nemůže změnit nebo s velkými obtížemi. Pokud podnik skrz své aktivity nedocílí změny, je možné jí docílit prostřednictvím asociací, svazů, společností aj. Při analýze faktorů, které ovlivňují makrookolí, je důležité postupovat z analýz vzdáleného okolí, což znamená od globálního makroprostředí a pokračovat směrem k lokálnímu makroprostředí. Pro podnik je rozhodující vybrat pouze ty faktory, které jsou pro něj důležité. (Jakubíková, 2013)

2.1.2.1. PEST Analýza

Analýza makroprostředí se od 80. let neustále vyvíjela. Postupem času se začala označovat jako PEST analýza, která díky začínajícím písmenům označuje politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko - technologické faktory. Během několika let došlo k různým přeměnám a začaly se přidávat další faktory makroprostředí. Vznikly tak analýzy jako PESTLE či PESTEL, které zahrnují navíc faktory legislativní a environmentální. Mezi další analýzy, ve kterých se vyskytují nové faktory, patří například analýza PESTLIED, kde jsou oproti prvotní analýze navíc faktory legislativní, internacionální, environmentální a demografické. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Obrázek 2.2 : PEST analýza



Zdroj: Kozel, 2006; úprava: autor

Politicko-právní faktory představují pravidla pro fungování podniku. Patří sem především regulace ekonomiky a její trendy, změny v politickém prostředí, daňová politika, pracovní právo, politická stabilita, antimonopolní zákony aj. Stát pomocí těchto pravidel chrání celopodnikové zájmy spotřebitele a výrobce. Podle druhu podnikání patří i další pravidla, kterými se musí podnik řídit a to zejména při vývozním, dovozním nebo celním nařízením, jestliže podnik obchoduje se zahraničím. Pokud by podnik porušil právní podmínky, hrozí podniku dvojitý postih. První je finanční trest za nedodržení právních ustanovení, druhý je z marketingového pohledu. U marketingu se jedná o zničení dobré pověsti, a tím i důvěryhodnosti podniku, což může mít za následek ztrátu zákazníků a obchodních partnerů. Při vstupu ČR do EU byly právní normy přizpůsobeny evropskému zákonodárství, které sebou přineslo jak hrozby, tak příležitosti pro podniky na trhu. (Kozel, 2006)

Zamazalová (Zamazalová, 2010) popisuje, že mezi ekonomické faktory v makroprostředí je nejdůležitější kupní síla spotřebitelů a faktory, které je přímo ovlivňují. Jedná se o rychlosti růstu mezd, výše úspor, mezní míra spotřeby obyvatelstva apod. Vyjmenované termíny mají vliv na strukturu nabídky a strategie. Dvořáček a Slunčík dále doplňují, že ekonomické faktory se buď mění v průběhu času, jako je fáze ekonomického cyklu, hospodářská politika vlády nebo vývoj cen a koupěschopnost poptávky. Nebo je relativně stabilní – charakter ekonomiky, která může být tržní nebo centrálně řízená. Dále úroveň ekonomiky, konkurenceschopnost ekonomiky a disponibilní zdroje ekonomiky aj. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Dalším faktorem jsou sociálně-kulturní vlivy, které mají vliv na celkový charakter spotřebního a nákupního chování zákazníka. Popisuje se zde postoj zákazníka k podniku a jeho propagaci, k výrobkům a motivace k jeho koupi a spotřebě. Během posledních let se více oceňuje vyšší vzdělání v českých rodinách, a tím pádem se předpokládá i zvýšený příjem, který podporuje zvýšenou investiční schopnost populace. Dalším důležitým faktorem je přerozdělování příjmů ve společnosti, množství a kvalita pracovní síly, věková, pohlavní, náboženská struktura aj. (Kozel, 2006)

V technicko - technologických faktorech se mluví zejména o používání vědy a techniky v činnostech podniku, které zahrnují informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Technologie v podniku podněcuje jeho schopnosti, které se rozdělují na skupiny:

- **základní**, které může používat jakýkoliv podnik;
- **klíčové** schopnosti, které nemají všechny podniky. Způsobují produkci s nižšími náklady nebo nabízet diferencované produkty na trhu;
- **rodící se** schopností, které jsou na počátku vývoje a mají velký potenciál pro budoucí klíčové technologie. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Dále se zde pojednává o technologických změnách, výrobních, skladovacích, dopravních technologiích. Pro technologické změny jsou typické jejich následné technologické pokroky, které jim umožňují lepší hospodářský výsledek, zvyšování konkurenceschopnosti a humanizace práce. (Synek, 2002)

2.1.3. Pojetí konkurence v marketingovém mikroprostředí

2.1.3.1. Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil určuje strukturu odvětví, což je velice podstatná myšlenka. Analýza nám ukazuje, jak odvětví funguje, a jak se v něm tvoří a rozděluje podniková hodnota, tzn., že se nám objasňuje ziskovost odvětví. Porter nasbíral několik poznatků mezi strukturou odvětví a ziskovostí, kde vymezil několik zjištění:

- odvětví se od sebe liší, ovšem uvnitř odvětví působí totožné síly, což znamená, že je všude spjatá pětice sil, i když se jejich mocnost a důležitost mohou diferencovat;
- struktura odvětví určuje jeho ziskovost. Neurčuje, jestli odvětví roste rychleji nebo pomaleji, jestli je technologicky vyspělé nebo zastaralé, jestli je regulované nebo není, struktura je v této oblasti daleko před ostatními kategoriemi;
- Porter zjistil, že struktura odvětví bývá z dlouhodobého časového horizontu docela stabilní, kde nové produkty či technologie přicházejí na trh a zase odcházejí. Věci jsou neustále v pohybu a mění se, ale změna struktury (a změna průměrné ziskovosti v odvětví) potřebuje delší čas. (Magretta, 2012)

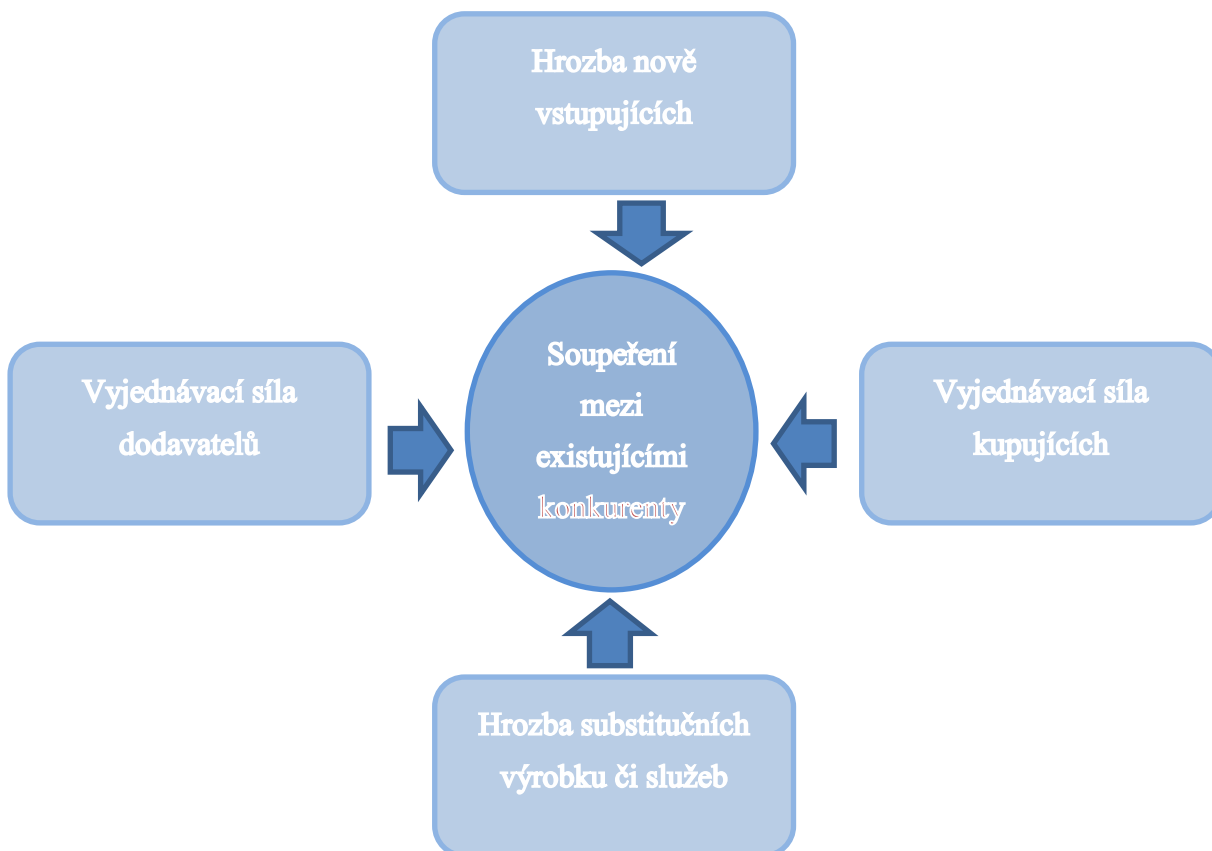
Analýza pěti sil vyhodnocuje a formuluje strategie, které se koncentrují na konkurenci, které je podnik vystaven a dává možnost měření výkonnosti. Vyjasňuje průměrné ceny a náklady v odvětví, z toho vyplývá průměrná ziskovost odvětví, kterou se snaží podnik

pomocí Porterovi analýzy zdolat. Analýza dává odpověď na důležitou otázku: Co se děje v podnikovém odvětví? Která činnost je důležitá z pohledu konkurenčního jednání? Čemu by podnik měl věnovat svou pozornost? (Magretta, 2012)

Vyhodnocování pěti sil

Každá Porterova analýza pěti sil musí mít jasný, přímý a předvídatelný vztah k ziskovosti odvětví. Čím je silnější daná síla působící v odvětví, tím bude působit větší tlak na ceny a náklady a dané odvětví se stane pro zákazníky méně přitažlivé.

Obrázek 2.3: Porterova analýza pěti sil



Zdroj: Magretta, 2012; úprava: autor

Kupující

Zákazníci, kteří mají velkou vyjednávací sílu, použijí svého vlivu a budou tlačit ceny produktu dolů. Zákazníci mohou vyžadovat, aby podnik do svých produktů vložil více hodnoty. Ziskovost v odvětví bude nižší, protože kupující si přisvojují více hodnot. Pokud se

dělá vyhodnocení vyjednávací síly kupujících, jsou zde důležité i kanály, pomocí kterých jsou produkty dodávány. Zejména pokud takový kanál ovlivňuje konečné rozhodnutí kupujících.

V odvětví jsou skupiny kupujících, kteří mají více nebo méně vyjednávací sílu, a kteří jsou víc nebo míň citliví na změnu ceny produktů. Vyjednávací sílu budou uplatňovat ti kupující, kteří jsou citlivější na cenu. Kupující na spotřebitelských trzích jsou citlivější na cenovou úroveň za předpokladu, že kupují produkty, které jsou:

- nediferencované;
- vzhledem k nákladům a příjmům drahé;
- nevýznamné z pohledu vlastní výkonnosti.

Druhým případem je, když jsou všechny tyto tři podmínky necitlivé k ceně, kdy je pro kupujícího důležitější kvalita produktu než jeho cena. (Magretta, 2012)

Podle Mikoláše (Mikoláš, 2005) vyjednávací síla zákazníků závisí na pěti faktorech:

- a) **počet zákazníků** – při menším počtu zákazníků, kteří jsou relativně sjednocení, mají větší vliv v prosazování svých zájmů;
- b) **stupeň koncentrace zákazníka** – malý počet zákazníků, kteří nakupují ve velkém množství produkty, mají vyjednávací sílu ohledně ceny a podmínky dodávky lepší;
- c) **nebezpečí zpětné integrace** – ve výrobním nebo obchodním sektoru existuje jistá míra integrace dodavatelů, která je způsobena na základě tlaku od zákazníků, což vede k tomu, že cena a ziskovost klesá;
- d) **stupeň diferenciací produktu** – pokud na trhu existuje pouze jeden odběratel, vyjednávací síla zákazníka je na velice nízké úrovni, ovšem pokud na trhu existuje řada konkurentů, zákazník má možnost si vybírat a tím jeho vyjednávací síla roste;
- e) **citlivost na kvalitu produktu** – pokud zákazník dává přednost kvalitnějším produktům oproti ceně, tak vyhrává ten podnik, který tyto produkty nabízí. (Mikoláš, 2005)

Dodavatelé

Pokud bude vyjednávací síla dodavatelů velká, budou si určovat vyšší ceny nebo se snažit získávat výhodnější podmínky. Ale ziskovost v odvětví bude i tak nízká, neboť si dodavatelé určují větší podíl hodnot. Zde se musí vzít v úvahu všechny nakupované vstupy, které vcházejí do produktu společně s prací. (Magretta, 2012)

Vyhodnocování vyjednávací síly dodavatelů a kupujících mají stejný soubor podmínek, ve kterých je jejich vyjednávací síla velká, když:

- odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny;
- dodavatelovo zboží je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání;
- kupující mají veškeré dostupné informace;
- nabídka je kontrolována několika podniky a je koncentrovanější než odvětví, kterému dodává. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Substituty

Jako substituty se berou ty výrobky a služby podniku, které jsou druhou nejlepší alternativou pro uspokojení potřeb zákazníka. Proto substituty brání ziskovosti v odvětví, vytvářejí cenový strop, který stanovuje výši ceny, kterou podniky zavedou a nedojde přitom k přerušení nebo poklesu prodejů. O substitutech se dá říct, že nejsou přímí soupeři, a to je hlavní důvod, proč přichází na trh z neočekávaných míst. Jejich výskyt se dá jen těžce předvídat obzvlášť, když se jedná o substitut odvozený. Při hrozbě substitutů je důležité se zaměřit na ekonomické charakteristiky, především na to, jestli je produkt v poměru cena-výkon přijatelný a přitažlivý. U substitutu není ale vždy jen nižší cena ten hlavní důvod, proč si zákazník zboží kupuje, hrají zde důležitou roli i tzv. náklady přechodu. Když jsou náklady přechodu pro zákazníka nízké, substituty získávají navrch. (Magretta, 2012)

Nově vstupující konkurenti do odvětví

Aby do odvětví nevstupovali noví konkurenti a neusilovali o získání tržního podílu, je odvětví chráněno bariérami vstupu. Existuje tu hrozba, že při vstupu nových konkurentů se sníží ziskovost v odvětví a to z dvou důvodů. První důvodem je zmrazení cen, protože čím budou vyšší ceny, tím bude vstup do odvětví pro nové potenciální konkurenty přitažlivější. Zároveň to znamená, že podniky, které na trhu už působí, musí nést vyšší výdaje, aby uspokojily zákazníky. Tímto je vstup pro potenciální nově přichozí konkurenty odrazující,

protože se tak zvyšují požadavky, které by při vstupu museli překonat, aby se mohli připojit do tržního systému v odvětví. (Magretta, 2012)

Proto podniky, které zvažují, zda do odvětví vstoupí, musí přemýšlet:

- jestli do odvětví vstoupí s velkou nebo malou kapacitou. Při velké kapacitě může nastat situace, kdy existující podniky na trhu vyvolají silnou negativní reakci, ale při malé kapacitě hrozí cenové a nákladové znevýhodnění;
- jak moc jsou spotřebitelé loajální vůči svým odběratelům a jaké šance mají pro přerušení této loajality a získání zákazníků na svoji stranu;
- jaké má podnik rozsahy ohledně financování výzkumu a vývoje, které se musí přizpůsobovat k vyspělé technologii v odvětví;
- že podniky, které působí na trhu, mají na rozdíl od nových firem daleko více zkušeností, co se týče práce v odvětví, pro získání surovin, pro získání státních zakázek apod.
- že se můžou změnit náklady na výrobní program, pokud potenciální zájemce o vstup na trh přichází z jiného odvětví, vstupy distribučních sítí;
- jestli nejsou vstupy regulovány vládní politikou;
- reakce od podniků, které v odvětví pracují. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Naopak podniky, které už působí v odvětví a mají vztah, který je založený na soupeření mezi sebou na základě cenové strategie, propagační kampani, získání a udržení zákazníků díky novým produktům, zlepšení služeb jako jsou delší záruky nebo pozáruční servis. K soupeření tedy dochází především u podniků, které pociťují tlak či novou příležitost na vylepšení své pozice na trhu. Konkurenční soupeření má v každém odvětví jinou sílu a vyznačuje se:

- počtem konkurentů a jejich konkurenční silou na trhu;
- růstem odvětví, při pomalém růstu odvětví se budou podniky snažit zvyšovat svůj podíl na trhu a to povede ke zvyšování soupeření, ale zároveň ke snižování zisku a naopak;
- snahou snižovat vysoké fixní náklady prostřednictvím maximálního využívání kapacit podniku, které však povedou ke snižování cen a zisku;
- existencí vysokých zásob neprodaných výrobků, které se vyprodají na základě snížení cen;

- diferencovaností produktu, jsou-li v odvětví výrobky málo od sebe diferencované, zákazník si bude vybírat produkty především na základě ceny aj. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

2.1.3.2. Základní konkurenční strategie

Na základě konkurenční strategie se zjišťuje žádoucí konkurenční postavení podniku v konkrétním prostředí. Konkurenční strategie se odvozují od Porterovi analýzy pěti sil a působí zde strategie nízkých nákladů, strategie diferenciací a tzv. fokální neboli ohnisková strategie. Neexistuje všeobecná konkurenční strategie, která by byla vhodná pro všechny podniky. Každá ze strategií se adaptuje na konkrétní odvětví, dovednosti a aktivity podniků. Porter uvedl postup při formulování konkurenční strategie, který má tři části:

1) co se nyní děje v podniku?

- Identifikuje se, jaká je v podniku přímá nebo nepřímá strategie;
- vnitřní předpoklady, do kterých se zařazuje relativní postavení podniku, silné a slabé stránky, konkurenti a nové trendy v odvětví, které jsou nezbytné, aby měla soudobá strategie význam.

2) co se odehrává v prostředí?

- Musí se analyzovat odvětví, ve kterém jsou zásadní podmínky konkurenčního úspěchu a významné možnosti nebo rizika v odvětví;
- analyzování konkurence, jaké mají možnosti a hranice jak současní, tak potenciální konkurenti. Předvídání jejich dalších kroků;
- analýza společenského klimatu, kde je klíčová otázka ohledně sociálních, politických a vlastních faktorů, které mohou představovat žádoucí podmínky, anebo nebezpečí;
- přednosti a slabiny, které vznikají z dané analýzy odvětví a konkurentů. Poukazuje na to, jaké má podnik přednosti a slabiny ve srovnání s přítomnými a potenciálními konkurenty.

3) co by měl podnik dělat?

- Testovat předpoklady, které jsou obsaženy v současné strategii, která se porovnává s uvedenou analýzou v bodě 2.;
- uskutečnit alternativní strategii, která vychází z výše uvedených analýz;

- strategická volba, která určuje nejlepší alternativu, která se vztahuje k postavení podniku s ohledem na možnosti a rizika. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Strategie nízkých nákladů

Záměrem této strategie je získat primární výhodu v celkových nákladech v určitém odvětví. Aby byla strategie nízkých nákladů úspěšně realizována, musí mít daný podnik nejnížší náklady v příslušném odvětví na trhu. Podnik musí snižovat své přímé a režijní náklady a vyhnout se spotřebitelům, kteří mají potíže se splácením svých závazků. Dále musí snižovat náklady v oblasti výzkumu a vývoje, reklamy, prodeje aj. Pokud je strategie v podniku úspěšná, tak má mimořádné výnosy ve svém odvětví, a to bez povšimnutí svých konkurentů v odvětví. Důvodem je, že všechno soutěžení o maximalizaci zisku se může determinovat jen na úrovni následujícího nejúspěšnějšího konkurenta. Pokud podnik používá strategii nízkých nákladů, je podstatné získat vysoký podíl na trhu nebo jeho přednosti. Podnik musí maximálně usnadňovat výrobní postupy produktu a musí se vyhnout intenzivnímu rozšíření výrobního spektra. Když se podniku jednou povede získat pozici, kdy má strategii nízkých nákladů, znamená to velké ziskové rozpětí, které může pak vkládat do nového zařízení. (Mikoláš, 2005)

Strategie diferenciacce

Strategie diferenciacce neboli odlišnosti spočívá v tom, že se podnik na základě svých produktu odlišuje od ostatních svých konkurentů a vytváří tak jedinečný produkt. Podnik se soustřeďuje hlavně na diferenciaci z pohledu kvality a hlavně pozice značky na trhu. Podstatou strategie je, že podnik věří v sílu jeho značky, a že je produkt známý svou vysokou kvalitou. To vše podniku umožňuje si stanovit vysokou cenu, aniž by ho omezovala výše poptávky. Strategie nesmí úplně přehlížet své náklady, ale také tomu nedávat vysokou pozornost, protože to není jeho hlavní strategický cíl. Diferenciacce zajišťuje podniku průměrné výnosy v odvětví. Rizikem ve strategii je imitace podnikové značky a produktů, které se stávají v současnosti stále častěji. (Mikoláš, 2005)

Fokální (ohniskové) strategie

Oproti předchozím dvou strategiím se fokální strategie liší svým zaměřením. Strategie nízkých nákladů a diferenciacce jsou zaměřené v rámci celého odvětví, zatímco fokální strategie se zaměřuje na určité tržní odvětví, které velcí dodavatelé přehlížejí. I v malém segmentu na trhu lze uplatňovat buď strategii nízkých nákladů, nebo diferenciacce.

Segmentace prokazuje, že každý trh má své preference. Při zaměření se na náklady se jedná o proniknutí na regionální trh nebo na úzkou produktovou řadu z důvodu, že podnik trh dobře zná. Uplatňuje se zde loajalita zákazníků, která nepřitahuje další konkurenty do segmentu. Vzniká zde riziko spojené s úzkým zaměřením, které znamená nižší kupní sílu a větší vázanost na dodavatelích. Soustředění na diferenciaci je vybudována na jedinečném produktu a úzké konkurenční pozici. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

2.2. Konkurenceschopnost

Varian (Varian, 2009) tvrdí, že konkurenceschopnost lze chápat jako schopnost podniku vyrábět a prodat zboží a přitom si zachovat rentabilitu podniku. Konkurenceschopný podnik může snižovat cenu na trhu u svého zboží a přitom nabízet vyšší kvalitu než jeho konkurenti.

Konkurenceschopnost neboli konkurenční schopnost podniku ukazuje, jak si podnik udržuje anebo zvyšuje podíl na trhu. Mezi důležité ukazatele konkurenceschopnosti patří:

- cena;
- kvalita dodávky, která zahrnuje marketing, servis, záruku, pružnost dodávky;
- užité vlastnosti, do kterých patří kvalita zboží, jeho užité vlastnosti s porovnáním se zbožím od konkurence.

Uvedené stěžejní ukazatele ovlivňují úspěšnost firemního produktu na trhu mezi spotřebiteli. Podnik si tím získává náklonost spotřebitelů v souboji s dalšími produkty srovnatelného typu, které jsou stejné, popřípadě mají schopnost nahradit firemní produkt. (Hučka, 2011)

Vzniká rozdíl mezi konkurencí jako činnosti podniku a konkurencí jakožto potenciálem firmy. Důležitou složkou, která tvoří konkurenční potenciál podniku a tedy konkurenceschopnost je identita, integrita, mobilita a suverenita.

Identita podniku je souhrn všech vnitřních a vnějších vlastností, které ji reálně vystihují v prostředí. Jedná se o nalezení, pochopení a posláním podniku, ukazuje vlastní obraz a podnikatelský záměr podniku. V současné době se identita dostává do popředí konkurenceschopnosti.

Integrita podniku je dána především svou soudržností. V podniku se rozděluje na dvě kategorie. V první kategorii je integrita dána pružností a dynamičností, protože zaměstnanci mají svou vlastní identitu. V druhé kategorii tuto individualizační identitu musí zaměstnanci spojovat s firmou jako celek. Pokud by nefungovala jedna či druhá kategorie, podnik se může dostat do ekonomických problémů a zanikne.

Mobilita je potenciál podniku, který je schopen rychle reagovat na změny uvnitř i vně podniku. Mobilitu lze definovat jako pohyb podniku v čase a prostoru, přemísťování hmotných a nehmotných prvků, vztahů a činnosti.

Suverenita definuje postavení podniku v podnikatelské sféře. Pokud je podnik suverénní může reálně rozhodovat o svém vývoji a zároveň tato rozhodnutí efektivně aplikovat při konkrétní situaci.

Pokud nejsou dodržovány složky konkurenceschopného potenciálu podniku, existuje riziko ohrožení zdravého vývoje podniku. Proto nestačí hledat konkurenceschopnost jen ve finančním zdraví podniku, marketingu, inovací výrobků, ale i z pohledu dalších dimenzí. (Mikoláš, 2005)

Podstatou konkurenceschopnosti kteréhokoli podniku samostatně na jeho velikosti je podnikatelská vize a strategie podniku. Autorem podnikatelské vize a strategie podniku je v podniku vlastník nebo vrcholový management podniku. Kdyby si podnik nestanovil podnikatelskou vizi a tvrdil by, že lze dosáhnout konkurenceschopnost bez ní, podkopával by si vlastní esenci konkurenceschopnosti a podnikání. Z toho vyplývá, že podnikání bez vize a strategie je bezvýznamný koncept, podobně jako konkurenceschopnost bez podnikavosti. (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková, 2011)

2.3. Strategická analýza

Strategie souvisí s dlouhodobými cíli, které podnik sleduje. Cíl lze definovat jako požadovaný budoucí stav, kterého chce podnik dosáhnout po dobu své existence. Ve strategii je cíl zformulován prostřednictvím **SMART**, kde každé začáteční písmeno znamená vlastnost cílů:

- **S** (stimulating) cíle musí stimulovat k získání co nejlepších výsledků;
- **M** (measurable) cíle musí být pro dosažení měřitelné;

- **A (acceptable)** cíle musí být akceptovatelné pro všechny stakeholdery, jako jsou vlastníci, zaměstnanci, odbory, zákazníci, dodavatelé, konkurenti aj.;
- **R (realistic)** cíle musí být reálné a dosažitelné;
- **T (timed)** cíle jsou určeny v čase.

Strategie musí také kromě cílů obsahovat, i jakou cestou se tyto cíle získají. Stanovují se budoucí činnosti podniku, pomocí nichž se podniku naplní strategické cíle. (Čerevený, 2014)

Vize

Vize je žádoucí stav, kterého chce společnost dosáhnout v určité budoucnosti. Mělo by se jednat o jednoduchý a výstižný popis určitého stavu společnosti v budoucnosti, kterého chce pomocí dané strategie dosáhnout. Důležité je si stanovit strategické cíle a prostředky, pomocí kterých dosáhneme dané změny oproti současnosti. (Fotr, 2012)

Poslání

Poslání neboli mise, udává základní smysl podnikání v dlouhodobém měřítku společnosti. Pokud si firma určuje poslání, vyjadřuje si odpovědi na tři nejzákladnější a nejdůležitější otázky, a to jaký smysl má mít podnikání firmy, čím bude firma jedinečná a pro koho, a čeho chce podnik dosáhnout. Firma musí respektovat svou historii, své schopnosti, priority i působení okolí. (Fotr, 2012)

Podstatou pro vyjádření strategie podniku, která vede k dosažení konkurenční výhody, je spojitost mezi podnikem a jeho okolím. Strategická analýza podniku je složitý proces, který požaduje postupný přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů, které působí na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a předpoklady podniku. Nejdůležitějším posláním strategické analýzy je přichystání podniku na možné situace, které mohou v budoucnu vzniknout. Analýza se zabývá rozložením určitého celku (podniku) na jeho dílčí části.

Pro stanovení strategie je nezbytná podrobná strategická analýza, která zahrnuje různé analytické techniky, které se dají použít k identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, konkurenční síly, odvětví, trh, konkurenty a zdrojový potenciál podniku.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a vyhodnocovat všechny důležité faktory, o kterých je možno uvažovat, že budou mít účinek na závěrečnou volbu cílů a strategii podniku. Nejdůležitější je posouzení vzájemných vztahů, které mezi faktory navzájem působí. Na základě tohoto bodu se pak podnik rozhoduje, jestli je současná strategie pro podnik vhodná, nebo pro rozhodování strategii nové. Významným předpokladem pro určování strategie je odhad budoucích trendů a jevů, které mohou v průběhu období nastat. Je proto důležité, aby se správně analyzovaly trendy a na základě nich odhadovat budoucí vývoje, rozdělovat krátkodobé jevy od dlouhodobých. Díky zjištěným faktorům lze ovlivňovat strategii podniku a posuzovat očekávaný vývoj trendů, který má vliv na podnik. (Sedláčková, Buchta 2006)

2.3.1. SWOT Analýza

SWOT analýza je jedna z nejpoužívanějších strategických analýz, díky své jednoduchosti. Podle Grasseové (2010) je SWOT analýza jednou z postupů pro určení strategické analýzy pro vymezení stavu podniku nebo jejích dílčích částí (funkční nebo průřezové odvětví) za použití vnitřní analýzy (silné a slabé stránky podniku) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby), na základě kterých jsou vytvářeny různé možnosti strategií. Samostatný souhrn silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb není jediným cílem této metody.

SWOT je zkratka z anglických slov:

Strengths:	silné stránky;
Weaknesses:	slabé stránky;
Opportunities :	příležitosti;
Threats:	hrozby.

Jakubíková (2013) SWOT analýzu rozděluje na dvě analýzy. Makroprostředí, která je tvořena z příležitostí a hrozeb (OT), které na podnik působí zevnějšku, jako jsou politicko-právní, ekonomické, sociální, kulturní, technologické faktory. Mikroprostředí (SW) je tvořeno ze zákazníků, dodavatelů odběratelů, konkurencí a veřejností. Jako první uvádí Jakubíková, že se má provádět OT analýza a po ní SW analýza, která se zabývá silnými a slabými stránkami podniku.

Pro vytvoření kvalitní SWOT analýzy jsou podle Grasseové (2010) hlavní zdroje informace a podklady získané v průběhu analýzy podniku a jeho okolí. Při vypracovávání

analýzy je podstatné, aby si podnik určil cíl, k čemu chce pomocí analýzy výsledky využívat. Na výběr jsou celé řady využití analýzy, ale mezi nejčastější patří vytváření alternativních strategií pro podnik. Další využití strategie může být k těmto záměrům:

- definování vize podniku;
- definování strategických cílů podniku;
- identifikace kritických oblastí podniku.

2.3.1.1. Metodický postup zpracování SWOT analýzy

Grasseová (2010) navrhuje metodický postup pro zpracování SWOT analýzy, aby podnik dosáhl relevantních výsledků a mohl je používat pro další analýzy. Při zpracování analýzy je nezbytné postupovat podle obecných principů. Autorka uvádí čtyři základní kroky při vytváření analýzy, které podrobně rozebírá na detailní části:

- 1) preparace na realizaci SWOT analýzy;
- 2) identifikace a hodnocení silných a slabých stránek podniku z vnitřního prostředí;
- 3) identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb podniku z vnějšího prostředí;
- 4) vytvoření SWOT matice.

2.3.1.1.1. Preparace na realizaci SWOT analýzy

Autorka upozorňuje, aby první část nebyla podceněna, jak bývá zvykem, protože korektní a pečlivá příprava je nejvýznamnějším krokem při zpracování analýzy. V přípravné části Grasseová (2010) radí postupovat podle následujících kroků:

- a) jednoznačné stanovení účelu;
- b) vymezení analyzovaných odvětví;
- c) zformování analytických týmu;
- d) sloučení metodiky a motivace členů týmu.

Jednoznačné stanovení účelu

Před samotným zahájením analýzy je důležité, aby si podnik stanovil, k čemu mu získané výsledky v podniku poslouží, jaké budou mít využití. Metoda se všeobecně používá, aby podnik získal alternativní strategii získané pomocí propojení silných a slabých stránek

podniku při určených příležitostech a hrozbách. Na základě získané strategie si podnik stanoví svoje cíle, vize aj.

Vymezení analyzovaných odvětví

Autorka tvrdí, že při vymezení analyzovaných odvětví je výhodnější podnik rozdělit na dílčí části a ty následně každou analyzovat zvlášť. K rozdělení podniku se nejčastěji používá metoda 7S dle McKenseye, který rozděluje organizaci na oblasti strategie, strukturu, systém řízení, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílení hodnot. (Grasseová, 2010)

Zformování analytických týmu

Grasseová (2010) udává, že analytický tým by se měl skládat ze zkušených expertů, kteří sestavují a následně hodnotí jednotlivé faktory, které působí na jednotlivé odvětví. Sestavení analytického týmu při SWOT analýze není podmínkou, ale je zde větší jistota objektivnosti.

Sloučení metodiky a motivace členů týmu

Při provádění SWOT analýzy v týmech je nutnost, aby se všichni členové týmu shodli na způsobu provádění analýzy, který musí po celou dobu realizování analýzy respektovat. Při motivaci je důležité vyzdvihovat skutečnost, že jejich vytvořená práce bude velkým přínosem pro podnik. (Grasseová, 2010)

2.3.1.1.2. *Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek podniku z vnitřního prostředí*

Grasseová (2010) v této kapitole uvádí první analytické kroky, které se skládají z dvou částí. Jedná se o:

- a) identifikaci silných a slabých stránek;
- b) hodnocení silných a slabých stránek.

Identifikace silných a slabých stránek

Diagnostikovat silné a slabé stránky jde několika metodami jako například z výročních zpráv, prognóz, ze studií nebo zpracovaných analýz. Dále se může jednat o identifikaci silných a slabých stránek prostřednictvím firemních porad, brainstormingů, brainwritingů nebo

jiných tvůrčích metod. Jak se určí silné a slabé stránky podniku je nezbytné napsat i důvod, proč je daný činitel identifikovaný jako slabý nebo silný. (Grasseová, 2010)

Hodnocení silných a slabých stránek

Jakmile si podnik identifikuje své silné a slabé stránky musí je zhodnotit. Prvním krokem je vymezení důležitosti a to na každou analyzovanou oblast zvlášť. Při vymezování důležitosti se nejčastěji používá metoda párového srovnání, která má tyto kroky:

- a) individuální silné a slabé stránky v podniku se srovnávají v páru, kde se stanoví významnější v poměru k analyzované oblasti;
- b) při párovém srovnání se sečtou dílčí preference, jak v řádku, tak ve sloupci;
- c) nakonec se vypočítají váhy stránek, ke kterým se dopracuje tak, že se vydělí počet preferenci daného faktoru k celkovému množství preferencí.

Jakmile se zjistí důležitost silných a slabých stránek, uspořádají se tyto faktory dle získaných výsledků. Konečným výsledkem jsou dva seznamy, které jsou uspořádány sestupně podle počtů získaných předností u dílčích faktorů. Faktory, které jsou na prvních místech mají nejvýznamnější vliv na analyzovanou oblast. (Grasseová, 2010)

2.3.1.1.3. *Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb podniku z vnějšího prostředí*

Grasseová (2010) uvádí, že dalším krokem po identifikaci a hodnocení silných a slabých stránek následuje to jisté, ale bude se jednat o vnější prostředí a tedy o identifikaci a hodnocení příležitostí a hrozeb. V praxi nehraje velkou roli, jestli se začne s analýzou vnějšího nebo vnitřního prostředí nebo dokonce s oběma naraz, ale záleží, jestli má podnik dostatek pracovní síly. Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb probíhá ve dvou krocích:

- a) identifikace příležitostí a hrozeb;
- b) hodnocení příležitostí a hrozeb.

Identifikace příležitostí a hrozeb

Podle Grasseové (2010) se i při identifikaci vnějších vlivů musí postupovat několika způsoby. Stejně jako u identifikaci vnitřních vlivů, tak i v tomto případě se dá použít některá z tvůrčích metod jako je brainstorming, brainwriting, firemní porady atd. Podobně jako

u silných a slabých stránek, tak i zde se musí zdůvodnit proč je vybraný faktor pro podnik hrozba nebo příležitost. (Grasseová, 2010)

Hodnocení příležitostí a hrozeb

Hodnocení příležitostí znamená pro podnik přínos a naopak hodnocení hrozeb je pro podnik hodnocení rizik. První krok při hodnocení je zjištění závažnosti dopadu hrozeb a zajímavost dopadu příležitostí, které se při hodnocení vyjadřují slovy na základě bodového ohodnocení podle významnosti (viz. Tab. 2.1 a 2.2) Druhým krokem je slovní ohodnocení pravděpodobnosti vzniku hrozby nebo pravděpodobnostní vznik příležitosti (viz. Tab. 2.3) Po zjištění hodnot u příležitostí a hrozeb se obě hodnoty zapíše do tabulky. Výška hypotetické úrovně pro atraktivnost příležitostí nebo pro rizika hrozby se stanoví jako součin atraktivity dopadu příležitostí nebo závažnost dopadu hrozby a pravděpodobnost jejího vzniku. Výstupem je zde velikost přínosu z daného faktoru, od kterého se odvíjí velikost strategického významu, čím bude přínos vyšší, tím bude i velikost strategického významu větší. To samé platí i u velikosti rizika. Jak velkou strategickou hrozbu představuje a i zde platí, čím vyšší faktor rizika, tím větší strategická hrozba to pro podnik znamená. (Grasseová, 2010)

Tabulka 2.1: Slovní vyjádření atraktivity dopadu příležitostí

Slovní vyjádření atraktivity dopadu příležitostí	Počet bodů
Zanedbatelná	1
Málo významná	2
Významná	3
Velmi významná	4
Zásadně významná	5

Zdroj: Grasseová, 2010; úprava: autor

Tabulka 2.2: Slovní vyjádření závažnosti dopadu hrozby

Slovní vyjádření závažnosti dopadu hrozby	Počet bodů
Zanedbatelná	1
Málo významná	2
Významná	3
Velmi významná	4
Zásadně významná	5

Zdroj: Grasseová, 2010; úprava: autor

Tabulka 2.3: Předpokládaná pravděpodobnost vzniku příležitostí - hrozby

Předpokládaná pravděpodobnost vzniku příležitosti – hrozby	Slovní vyjádření pravděpodobnosti vzniku příležitosti – hrozby	Počet bodů
< 1; 2 >	Téměř nemožná	1
< 21; 40 >	Výjimečně možná	2
< 41; 60 >	Běžně možná	3
< 61; 80 >	Vysoce pravděpodobná	4
< 81; 100 >	Hraniční s jistotou	5

Zdroj: Grasseová, 2010; úprava: autor

2.3.1.1.4. Vytvoření SWOT matice

Jakmile se identifikuje a vyhodnotí silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby přichází na řadu sestavení SWOT matice, která se provádí na základě dvou činností:

- a) zapisování faktorů se strategickým významem;
- b) vytváření alternativních strategií.

Zapisování faktorů se strategickým významem

Při vytváření SWOT matice jsou nejdůležitější silné a slabé stránky, které mají vysoký stupeň příležitosti a také přínosy a hrozby s vysokou hodnotou, které mají pro podnik strategický význam, a lze z nich vytvořit podnikové alternativní strategie. (Grasseová, 2010)

Vytváření alternativních strategií

Grasseová (2010) v knize uvádí, že vytváření alternativních strategií pro podnik vzniká sloučením silných a slabých stránek, čili vnitřních faktorů společně se stanovenými příležitostmi a hrozbami – vnějších faktorů. Výstupem z šetření jsou čtyři strategie zformulované do matic, které představují vazby mezi jednotlivými prvky (viz. Obr. 2.4). Pomocí matice si podnik může ujasnit svá strategická rozhodnutí a zformulovat konkrétní cíle podniku.

Matice a její čtyři strategie:

- **SO strategie „využití“** – strategie využití je strategií max – max a začíná v situaci, kdy se podnik střetává s příležitostmi, které vznikají z okolí a souběžně využívá své silné stránky. Výstupem u tohoto využití je agresivní růstově orientovaná strategie;
- **OW strategie „hledání“** – neboli strategie max – min, která je vytvořena na maximalizaci příležitostí pro přemožení slabých stránek;
- **WT strategie „vyhýbání“** – jedná se o strategii min - min, která je pro podnik nejméně žádoucí. Podnik je v situaci, kdy převládají slabé stránky, a v okolí se objevuje řada rizik. V tomto případě se používá defenzivní strategie, neboli strategie vyhýbání, při které podnik často přistupuje ke kompromisům a zřikání se některých pozic;
- **ST strategie „konfrontace“** – strategie na základě min – max, kde se předpokládá, že silné stránky podniku se setkají s hrozbami. Používá se zde diverzifikační strategie, kde je důležité, aby se včas zaznamenaly hrozby a pomocí silných stránek je proměnit na příležitost. (Křekovský, 2009)

Obrázek 2.4: Čtyři základní strategie

Vnější faktory Vnější faktory	Vnitřní faktory	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)		SO strategie „využití“ <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti.</i>	OW strategie „hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitostí</i>
Hrozby (T)		ST strategie „konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>	WT strategie „vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení.</i>

Zdroj: Grasseová, 2010; úprava: autor

Cílem SWOT analýzy není dlouhý seznam vyjmenovaných silných a slabých stránek, příležitosti a hrozeb podniku, ale strukturovaná analýza, která poskytuje podniků důležité a přínosné informace. V průběhu SWOT analýzy by se měly identifikovat a zhodnocovat zásadní vlivy, které se vztahují k podniku. Na základě SWOT analýzy by podnik měl zhodnotit vývoj trendů u faktorů, které přímo působí z vnějšího okolí a vnitřní situaci daného podniku a zanalyzovat jejich provázanost. (Buchta, Sedláčková, 2006)

2.3.2. Finanční analýza

„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek“ (Růčková, 2011)

Finanční analýza ukazuje podniku jeho celkové zhodnocení a finanční zdraví. Dává podniku informace, jestli je dostatečně ziskový, zdali má vhodnou kapitálovou strukturu, efektivní využívání aktiv nebo jestli je podnik schopen včas hradit své závazky a mnoho jiných důležitých informací. Pokud podnik zná svou finanční situaci je schopen se správně a včas rozhodovat při získávání finančního krytí, při stanovení optimální výše finanční struktury, při přerozdělování zisku aj. Znalost finanční situace je pro podnik nezbytně nutná a to především pro odhad budoucího vývoje. (Knápková, 2013)

Finanční analýza je neoddělitelnou částí finanční strategie, protože funguje jako zpětná vazba v jednotlivých oblastech v podniku. Jestli se plánované předpoklady staly skutečností a podnik se dostal tam, kde měl naplánováno, a naopak jestli nedošlo ke skutečností, se kterými podnik nepočítal. Tyto cenné informace mohou podniku napomoci při budoucím finančním rozhodování. Nejčastěji se analyzuje finanční postavení podniku, které nezajímá jen podnik, ale i zainteresované strany, jako jsou investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční investoři, zaměstnanci, auditoři, konkurenti a i odborná veřejnost. Pro každou zájmovou skupinu jsou důležité jiné informace, proto si musí podnik dobře zvážit, pro koho je finanční analýza zpracována. (Knápková, 2013)

Pro manažery je finanční analýza důležitá zejména z dlouhodobého hlediska při finančním řízení podniku. Finanční analýza obsahuje širokou škálu metod, které podniku napomáhají při řešení u rozhodovacích úkolů. Mezi ukazatele finanční analýzy patří:

- horizontální analýza;

- vertikální analýza;
- poměrové ukazatele.

Aby podnik sestavil kompletní finanční analýzu, musí mít k dispozici účetní výkazy jako je rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash-flow. (Knápková, 2013)

2.3.2.1. Horizontální analýza a vertikální analýza

Horizontální analýza se používá v případě, kdy chce podnik kvantifikovat meziroční změny, a má k dispozici několik metod. Mezi první se řadí využívání různých indexů nebo difference. Diagnostikuje se, o kolik procent se změnilly individuální body v bilanci oproti roku minulému, neboli o kolik se individuální body změnilly v absolutních číslech (difference).

Vertikální analýza se vyznačuje tím, že se na individuálních bodech finančních výkazů poukazuje v relaci k jakémusi ukazateli.

U rozvahy je volba položek téměř jasná – jedná se o souhrn, který poukazuje na podíl, z kolika procent jsou singulární položky rozvahy v poměru s celkovou bilanční sumou. Bilanční suma nezahrnuje pouze sumu všech položek, ale i ostatní podpoložky, které chce podnik analyzovat například oběžná aktiva, cizí zdroje aj.

U výkazu zisku a ztrát je nejlepší před samostatnou vlastní analýzou zahájit analyzování dle individuálních základních úrovní. Jako první se zkoumá výsledek hospodaření za účetní období, mimořádný, finanční a provozní. (Kislingerová, 2008)

2.3.2.2. Poměrová analýza

Oproti vertikální a horizontální analýze, kde se analyzuje vývoje pouze jedné položky buď z rozvahy, nebo z výkazu zisku a ztrát jak v čase, tak v poměru k jedné relativní veličině, poměrová analýza udává do vztahu položky vzájemně mezi sebou. Postup u sestavování poměrové analýzy je zaměřen na několik ukazatelů, neboť podnik se jeví jako složitý organismus, kterému nestačí k vymezení finančního zdraví podniku pouze jeden ukazatel. Aby podnik měl dlouhodobou existenci, musí být jak rentabilní - přinášet vlastníkům užitek, tak likvidní či adekvátně zadlužený a tím bude podnik splňovat zásadu going concern. (Kislingerová, 2008)

Mezi nejčastěji používané ukazatele poměrové analýzy jsou:

- ukazatel rentability;
- ukazatel aktivity;
- ukazatel likvidity;
- ukazatel zadluženost.

2.3.2.2.1. *Ukazatel rentability*

Ukazatel rentability je v praxi nejvíce používaným ukazatelem, protože informuje o efektu, který byl získaný na základě vloženého kapitálu. Ukazuje poměr výsledku hospodaření k jiné veličině. Všechny ukazatele rentability jsou podobné, neboť ukazují, kolik korun zisku přísluší na jednu korunu jmenovatele. (Vochozka, 2011)

Ke stanovení rentability se nejvíce používají tyto ukazatele:

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)

Ukazuje celkovou efektivnost podniku, schopnost podniku vydělávat a produkční sílu podniku. ROA tedy kvantifikuje míru zhodnocení majetku, aniž by se bral ohled na zdroj financování. Vyjadřuje poměr čistého zisku k celkovým aktivům podniku neboli vloženého kapitálu. (Růčková, 2011)

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.1)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

ROE kvantifikuje rentabilitu, která byla vložena vlastníky a je důležitá především pro investory, kteří na základě toho srovnávají výnosnost investovaného kapitálu v podniku s jejich očekávanými předpoklady a rizikem, které vycházejí z investice. Porovnává, kolik korun čistého zisku náleží na jedné koruně, kterou investují vlastníci do podniku. (Novotný, Suchánek, 2007)

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

Rentabilita tržeb (ROS)

Do poměru se v tomto ukazateli dává čistý zisk s tržbami, přičemž se do tržeb začleňují všechny tržby z podnikatelské činnosti. V praxi se tento ukazatel nazývá ziskové rozpětí a podniku ukazuje ziskovou marži. (Růčková, 2011)

$$ROS = \frac{zisk}{tržby} \quad (2.3)$$

2.3.2.2.2. Ukazatel aktivity

Skupina ukazatelů aktivity měří, jak management efektivně používá aktiva podniku. Ukazatel aktivity se rozděluje na několik skupin aktiv. Pro každou skupinu jsou typické jiné hodnoty, a proto je nezbytné, aby se každá skupina hodnotila pokaždé ve vztahu k odvětvím, ve kterém podnik provozuje svou činnost. Ukazatel nejvíce porovnává tokovou veličinu k veličině stavové. Ukazatel lze znázornit ve dvou modelech:

- **obrátkovost (rychlost obratu)** – poukazuje počet obrátek aktiv za období, ve kterém byly získané tržby, které jsou znázorněny v ukazateli;
- **doba obratu** – vyjadřuje počet dní jedné obrátky. (Kislingerová, 2008)

Doba obratu a obrátkovost lze počítat u jednotlivých ukazatelů aktiv, které jsou dle Růčkové (2011):

- pohledávky;
- závazky;
- zásoby;
- stála aktiva;
- celková aktiva.

Obrat pohledávek znázorňuje poměr tržeb k pohledávkám. **Doba obratu pohledávek** ukazuje poměr 360 dní k obratu pohledávek, kde konečným výsledkem je, za jak dlouho jsou pohledávky splaceny ve dnech. (Růčková, 2011)

$$obrat\ pohledávek = \frac{tržby}{pohledávky} \quad (2.4)$$

$$doba\ obratu\ pohledávek = \frac{360}{obrat\ pohledávek} \quad (2.5)$$

Obrat závazků vyjadřuje poměr tržeb ke krátkodobým závazkům. **Doba obratu závazků** ukazuje, jakou rychlostí budou splaceny závazky podniku. (Růčková, 2011)

$$\text{obrat závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{360}{\text{obrat závazků}} \quad (2.7)$$

U **obratu zásob** je znázorněn vzorec, který je v poměru tržby k průměrným zásobám. **Doba obratu zásob** vysvětluje, jakou dobu se budou oběžná aktiva vázat v zásobách. (Růčková, 2011)

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrné zásoby}} \quad (2.8)$$

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{360}{\text{obrat zásob}} \quad (2.9)$$

Obrat stálých aktiv

$$\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stála aktiva}} \quad (2.10)$$

Obrat celkových aktiv znázorňuje poměr tržeb k celkovému vloženému kapitálu. Tento ukazatel je součástí pyramidového rozkladu ukazatele rentability vlastního kapitálu. (Růčková, 2008)

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.11)$$

2.3.2.2.3. Ukazatel likvidity

Aby byl podnik finančně stabilní, je důležité, aby byl taky likvidní, neboť při vysoké likviditě je podnik schopen splnit své závazky. Naopak pokud je podnik vysoce likvidní, není to výhodné pro vlastníky podniku, protože finanční prostředky jsou drženy v aktivech, které se nezhodnocují, a snižuje se rentabilita podniku. Podnik musí najít optimální výši likvidity, ve které se dostatečně zhodnocují finanční prostředky, ale zároveň je dodržena schopnost platit závazky. (Růčková, 2008)

U likvidity se používají tři ukazatele:

Okamžitá likvidita

Jedná se o nejužší vymezení likvidity, do které se zahrnují jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy, jako jsou peníze v pokladně, na bankovních účtech, šeky či volně obchodovatelné cenné papíry. Doporučovaná hodnota pro okamžitou likviditu je 0,9 – 0,11. (Růčková, 2008)

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.12)$$

Pohotová likvidita

Je označována jako likvidita druhého stupně, kdy je pravidlo, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel a tedy v poměru 1:1 a podnik je schopen vyrovnat své závazky a přitom neprodat žádné zásoby. Pokud bude hodnota ukazatele vyšší, je to výhodnější pro věřitele než pro akcionáře. Vysoký objem oběžných aktiv, který je ve formě pohotových prostředků nepřináší podniku skoro žádný úrok. (Růčková, 2008)

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{OA-zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.13)$$

Běžná likvidita

Považuje se za likviditu třetího stupně, která se vyznačuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku neboli jak je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby přeměnil veškeré své oběžné aktiva v peněžní prostředky. Platební schopnost podniku je tím větší, čím je hodnota ukazatele vyšší. (Růčková, 2008)

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{OA}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.14)$$

2.3.2.2.4. Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti popisuje stav, kdy podnik používá k financování svého podnikání cizí zdroje a vzniká tedy dluh. V praxi nelze, aby větší podnik financoval veškeré své aktiva pouze z vlastních zdrojů, nebo jen z cizího kapitálu. Pokud podnik použije k financování pouze vlastní kapitál, snižuje to jeho celkovou výnosnost. V opačném případě

financování aktiv podnik z cizích zdrojů by bylo obtížné, neboť dle zákona musí existovat určitá výše vloženého vlastního kapitálu v podniku. Je velice důležité, aby si firma stanovila potřebnou výši celkového kapitálu a zdroje jeho krytí na financování činnosti podniku. Ukazatel zadluženosti popisuje optimální vztah mezi vlastním a cizím kapitálem. (Růčková, 2008)

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.15)$$

Další ukazatel zadluženosti je ukazatel samofinancování, který společnosti ukazuje poměr, v jakém jsou veškeré aktiva společnosti financovány cizími zdroji. Při součtu ukazatele samofinancování a celkové zadluženosti by měl vyjít koeficient rovně 1. (Růčková, 2011)

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.16)$$

3. PRAKTICKÁ VÝCHODISKA V APLIKACI NA SPOLEČNOST ERGO BEST, s.r.o.

Kapitola je věnována aplikací teoretických poznatků na konkrétní společnost, kterou je ERGO BEST, s.r.o. V první části bude představena společnost, vymezené její činnosti, cíle a organizační struktura. Druhá část je orientovaná na aplikaci vnějších a vnitřních metod. V makroprostředí se práce zabývá aplikací PEST analýzou na společnost a v mikroprostředí se jedná o Porterovou analýzu pěti sil. Následuje strategická analýza, ve které se aplikuje SWOT analýza a finanční analýza podniku. Při vypracování praktické části jsem využila volně dostupných elektronických zdrojů, interních materiálů společnosti a odborných konzultací s jednatelem společnosti ERGO BEST, s.r.o.

3.1. Charakteristika podniku

3.1.1. Základní údaje o společnosti

Datum zápisu:	6. prosinec 2002
Obchodní firma:	ERGO BEST, s.r.o.
Sídlo:	Zlín – Prštné, Jateční 693, PSČ 760 01
Identifikační číslo:	26306671
Právní forma:	společnost s ručeným omezeným
Statutární orgán:	Jednatel: Jan Vrba Společníci: Jan Vrba, Zuzana Vrbová, Ing. Jaromír Vrba
Základní kapitál:	200 000 Kč
Předmět podnikání:	inženýrská činnost v investiční výstavbě; projektová činnost ve výstavbě; provádění staveb jejich změn a odstraňování;

silniční motorová doprava, nákladní vnitrostátní i mezinárodní
doprava provozována vozidly do i nad 3,5 tuny hmotnosti;

velkoobchod;

specializovaný maloobchod;

výroba plastových výrobků a pryžových výrobků;

Internetová adresa: www.erbobest.cz

3.1.2. Historie a současnost společnosti

Společnost ERGO BEST, s.r.o. byla založena 6. prosince 2002 v OR u Krajského soudu v Brně. Mezi obory podnikaná patří: výstavba bytových a nebytových budov, výroba pryžových výrobků, architektonické a inženýrské činnosti, technické poradenství silniční nákladní doprava. Jedná se o obchodní společnost, která se především zaměřuje na trhu stavebnictví, sklenářství a prodejem stavebních materiálů včetně zajištění dopravy. Stavební firma se řadí mezi nejvýznamnější stavební firmy ve Zlíně.

Zaměstnanci společnosti a samostatně společnost navazuje na dlouholetou praxi, kterou získali u jiných organizací, a také v rámci soukromého podnikání. V současnosti je společnost velice úspěšná, která dosahuje středních a vyšších obrátů a zaměstnává desítky zaměstnanců. Společnosti pomalu meziročně expanduje a snaží si mezi ostatními konkurenty v odvětví udržet přední místo na trhu.

3.1.3. Činnosti společnosti

Stavební činnost

Společnost zaměstnává spolehlivé zaměstnance, kteří realizují projekty na přání svých investorů. Společnost nabízí celkovou stavební činnost:

- **Projektování**

Podnik provádí kompletní projektovou dokumentaci na základě parametrů v jednotlivých situacích. Vytváří originální návrh objektu podle velikosti, tvaru, orientaci pozemku a členitosti terénu. Na přání zákazníka vytvoří praktické a designové uspořádání interiéru. Projektová dokumentace se skládá z projektů pro

stavební zařízení, prováděcí projekty, projekty skutečného provedení stavby, pasporty, statická posouzení budovy.

- **Povolování staveb**

Podnik sežene stavební povolení, které se skládá z obecních náležitostí, základních údajů o požadovaném záměru a identifikačních údajích o pozemcích a stavbách. K žádosti jsou připojeny dokumenty:

- doklad prokazující vlastnické právo nebo právo, které prokazuje provést stavbu, právo odpovídající věčnému břemenu k pozemku nebo ke stavbě, pokud stavební úřad nemůže existenci práva ověřit v katastru nemovitostí;
- projektová dokumentace ve dvojím vyhotovení;
- plán kontrolních prohlídek stavby;
- závazná stanoviska zainteresovaných orgánů, pokud mohou být veřejné zájmy, které tyto orgány hájí stavbou dotčeny (památkový úřad);
- plná moc pokud za klienta vyřizuje ohlášený zástupce;
- závazná stanoviska veřejné dopravní a technické infrastruktury, na které se stavba bude napojovat;
- souhlas sousedů s plánovanou stavbou, která není podmínkou, ale urychlí tak stavební řízení.

- **Realizace staveb**

Společnost se zabývá výstavbou nových staveb na klíč a také rekonstrukcí stávajících objektů jako jsou:

- rodinné a bytové domy;
- provozní budovy;
- administrativní budovy;
- obchody a prodejny;
- průmyslové objekty a sklady;
- komunikace, parkoviště, zpevněné plochy;
- chodníky a oplocení.

- **Kolaudace staveb**

- Společnost zajistí zaměření skutečné provedení stavby;
- vyhotoví geometrický plán zrealizované stavby;
- zajistí samotnou kolaudaci stavby;
- předloží podklady pro zápis stavby do katastru nemovitostí.

- **Doprava**

Společnost poskytuje svým klientům dopravu stavebních materiálů a skla nákladními vozidly a taky poskytuje kontejnerovou dopravu na odvoz sutí na skládku.

Sklenářství

Společnost ERGO BEST, s.r.o. působí na trhu jako dodavatel stavebního a bezpečnostního skla již po dobu 10 -ti let. Díky tomu, že podnik dlouhá léta spolupracuje s výrobcí skla a jsou jejich velkoodběratelé, jejich cena je odlišná od ostatních sklenářství. Společnost ERGO BEST, s.r.o. nabízí svým klientům sklo, kování a veškeré sklenářské práce za nejnižší ceny na tuzemském trhu. Společnost se může pochlubit investicí do nových sklenářských strojů a je schopna vyrobit sklo i různé sklenářské produkty na základě individuálních přání zákazníka.

Mezi základní služby, které společnost nabízí v rámci sklenářství, patří:

- řezání skla na míru;
- broušení a leštění hran;
- vrtání otvorů;
- pískování skla;
- fasetování;
- lepení plochého skla;
- kalení skla;
- polep skla;
- montáže veškerých skleněných produktů včetně kování.

Do produktů, které podnik nabízí, se řadí skleněné schody, skleněné zábradlí, skleněné markýzy a přístřešky, barevné obklady, skleněné dveře, sprchové kouty a zástěny, zrcadlové stěny a zrcadla. Společnost disponuje různými druhy skel od bezpečnostních po speciální protipožární, ohybné nebo izolační dvojsklo či trojsklo, barevné nebo ornamentní skla.

Stavebniny ERGO BEST Zlín

Prodejní sklad stavebnin se nachází ve Zlíně v areálu společnosti. Mezi specifickou nabídkou, kterou společnost disponuje, je prodej cihlového pásu pro obnovu fasád Baťových

domků, který je schválený hlavním architektem města Zlín na obnovu Baťových domků nebo k dalšímu využití. K dispozici jsou i zdicí materiály, betonové výrobky a suché maltové směsi. Stavebniny nabízejí:

- prodej vápna – vápenný hydrant;
- prodej cementu;
- prodej zateplovacích systémů fasád
- polystyrén;
- minerální vata;
- perlina;
- tmely;
- povrchové omítkové směsi.

3.1.4. Hlavní koncepční a dlouhodobé cíle společnosti

Společnost ERGO BEST, s.r.o. zaměstnává odpovědné pracovníky, kteří si jsou vědomi, že kvalita výrobků a služeb, co nabízí pro zákazníky má rozhodující význam pro existenci celé firmy. Proto byla zavedena vyšší forma řízení kvality, která je pro společnost hlavním prioritním cílem. Vedení společnosti vytvořilo hlavní zásady, které jsou závazné jednotlivě pro každého zaměstnance, který svojí prací může ovlivnit výslednou kvalitu výrobků nebo služeb. Mezi těmito zásadami se zařazuje snaha uspokojit očekávání zákazníka, jehož úsudek o kvalitě produktů je rozhodující. Pro společnost je důležité, aby eliminovala své chyby a omezila jejich výskyt už v zárodku jeho vzniku, omezení výskytů neshodných produktů, plnění smluvních závazků v kvalitě, cenách, dodacích podmínkách, ale i v daných termínech, kde jsou určeny faktory, které budou odpovídajícím způsobem stanoveny, zdokumentovány, kontrolovány a vyhodnocovány. Vedení společnosti se zaměřuje nejenom na odstraňování vzniklých chyb a jejich následků, ale především na předcházení rizik vzniku nekvalitních výrobků a to včasnou prevencí a odbornou znalostí problematiky. (Interní podklady společnosti, 2013)

3.1.5. Výkonnost společnosti

Stav výkonnosti společnosti vyplývá z ekonomického hodnocení společnosti a to v porovnání s minulým účetním obdobím. Za toto období je zaznamenán nárůst tržeb a to o 422 000 Kč, což je v procentuálním vyjádření 3,85%.

Plán tržeb pro rok byl stanoven na 12 mil. Kč, z toho:

- Stavební činnost 8 mil. Kč
- Sklenářská činnost 3 mil. Kč
- Stavebniny 1 mil. Kč

Ve skutečnosti byly tržby ke konci roku 2013 ve výši 13,36 mil. Kč:

- Stavební činnost 9,07 mil. Kč
- Sklenářská činnost 0,94 mil. Kč
- Stavebniny 1,35 mil. Kč

Ve skutečnosti stanovená hranice pro plán tržeb na sklenářské činnosti nebyla splněna. I přes tento nepříznivý vývoj ve sklenářském odvětví se zbytku činností podařilo dosáhnout v závěru roku zisku a vyrovnali se režijní náklady společnosti. Ke konci roku 2013 vykázala společnost ERGO BEST, s.r.o. hospodářsky zisk ve výši 186 910 Kč po zdanění. (Interní výkazy společnosti, 2013)

Tabulka 3.1: Výkonnost společnosti ERGO BEST, s.r.o.

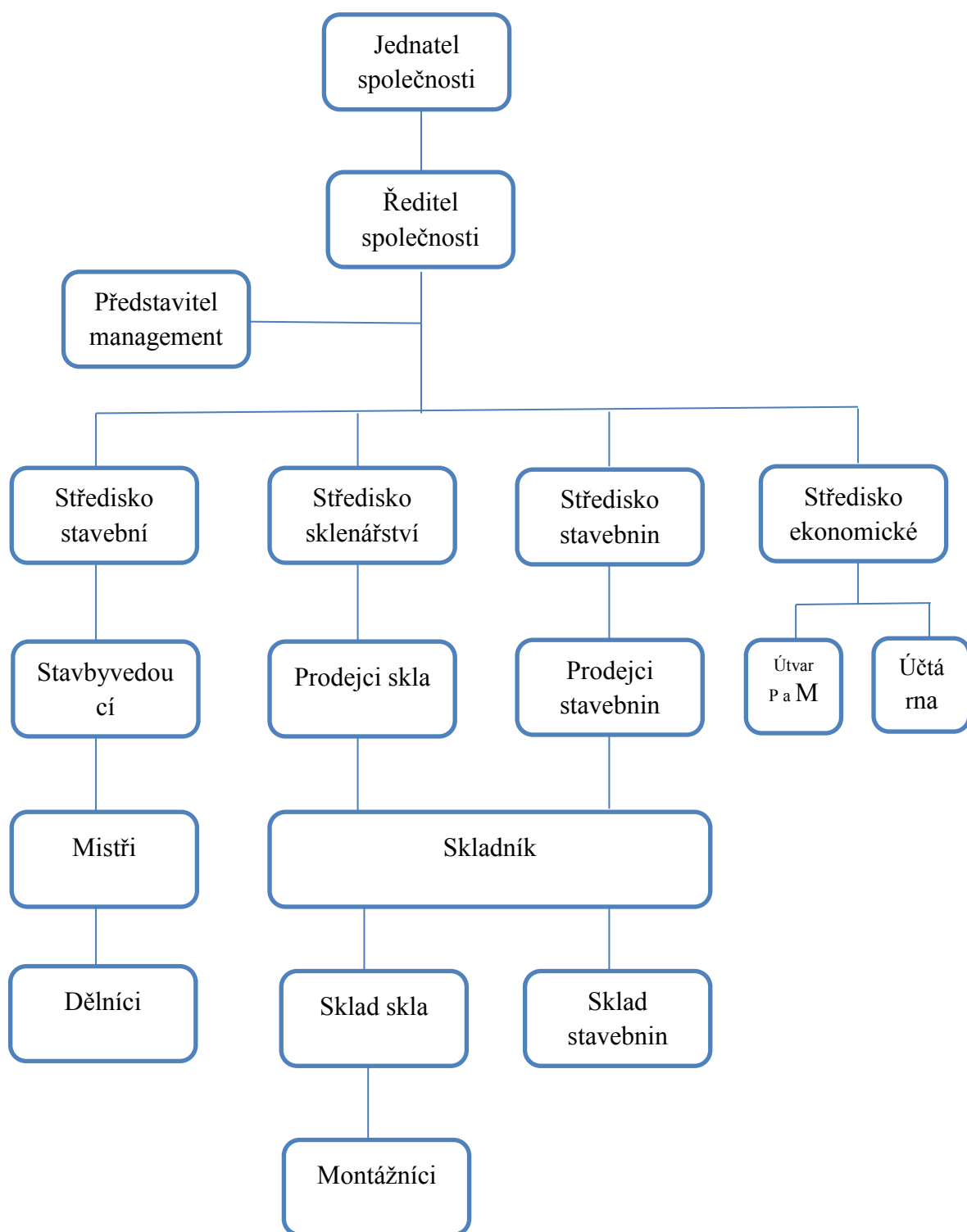
Celkem ERGO BEST, s.r.o.	2012	2013	Rozdíl
tržby v tis. Kč	10 940	11 362	422
hospodářský zisk po zdanění v tis. Kč	191 412	186 910	-4 502
počet zákazníků	105	126	21

Zdroj: Interní výkazy společnosti, 2013; úprava: autor

Tabulka nám ukazuje srovnání výkonnosti společnosti ERGO BEST, s.r.o. s rokem 2012, kdy v roce 2013 je:

- počet zákazníků o 21 vyšší;
- celkové tržby se zvýšily o 3,85%;
- v roce 2013 dosáhla firma o 4 502 snížený hospodářský výsledek oproti 2012;
- náklady na školení zaměstnanců činily 110 tis. Kč a oproti roku 2013 se zvýšily o 12,94%.

3.1.6. Organizační struktura



Zdroj: Interní výkazy společnosti, 2013; úprava: autor

Vzhledem k malému počtu pracovníků jsou funkce kumulované.

3.2. Konkurence v marketingovém makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí bude zpracována PEST analýza, která analyzuje okolí společnosti. Makroprostředí je těžko kontrolovatelné podnikem a neovlivnitelné z pozice podniku. Síly, které na činnost podniku působí, zapříčiňují změnu v chování podniku a jeho zainteresovaných stran.

3.2.1. PEST analýza

Metoda se používá pro identifikaci důležitých faktorů makrookolí a tím ovlivňuje podnikatelskou činnost podniku. Jedná se o politické, ekonomické sociální a technologické faktory. Analyzuje se minulý a současný vývoj, který má odhadnout budoucí vývoj společnosti.

3.2.1.1. Politické faktory

Politické faktory ovlivňují fungování podniku na území České Republiky, a ukazují náhle nekonceptní změny, které znemožňují podniku dlouhodobé strategické plánování, a tím i nejasnosti a nepřehlednost v zákonech. Společnost ERGO BEST, s.r.o. nejvíce zajímají zákony, vyhlášky, a legislativa, které se týkají podnikání a právní podoby společnosti s ručením omezeným. Důležitá je zde politická stabilita, vývoj jednotlivých daňových sazeb, pracovní právo apod.

Mezi nejdůležitější zákony patří především:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- zákon č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském oprávnění;
- zákon č. 30/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích;
- zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmu;
- zákon č. 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty;
- zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví;
- zákon č. 634/1992 Sb., zákon o ochraně spotřebitele;
- zákon č. 592/1992 Sb., zákon o pojistném na veřejné všeobecné zdravotní pojištění;
- zákon č. 589/1992 Sb., zákon o pojistném na sociální zabezpečení;

- zákon č. 137/2006 Sb., zákon o veřejných zakázkách.

Od 1. 1. 2014 nabyl účinnost nový Občanský zákoník, který obsahuje několik změn mimo jiné i v podnikatelském prostředí. Byl zrušen Obchodní zákoník a místo něj je zákon o obchodních korporacích. Pro společnost ERGO BEST, s.r.o. jsou důležité změny týkající se účetnictví, daní, uzavírání smluv aj.

Změny, které souvisely se vstupem České republiky do EU v roce 2004, měly podobu zejména legislativní, které měly vliv na podnikatelské prostředí. Byla vytvořena zóna volného obchodu, bylo nutné dodržet závazek v harmonizaci práva, účetnictví a systému daní. Vstup České republiky do EU donutila malé a střední podniky k větším investicím, a zároveň se podniky museli přizpůsobit s novými zákonnými předpisy. Dále při vstupu došlo k mnoho změnám v daňovém systému, kde na základě nových zákonů se snažila česká vláda harmonizovat daňový systém s požadavky ze strany EU. Nutností byla i reforma financí, kde se Česká republika musela zavázat dodržovat zadané ekonomické standarty ve snaze přijetí eura do budoucnosti. Další změna nastala u postupů a vyplňování dokumentů jako je daňové přiznání, které bylo rozšířeno o několik údajů, položek u osvobodování od daně nebo předmětu daně. Vznikly tak pro malé a střední podniky administrativní náklady spojené s učením se nových postupů při odvádění daní, vyplňování daňového přiznání.

Mezi další důležitý faktor, který přímo ovlivňuje společnost ERGO BEST, s.r.o. je výše jednotlivých daní. Daň z přidané hodnoty nejvíce zajímá podniky, protože od její výše se odvozuje konečná cena produktu a i marže podniku. Při vstupu do EU se změnila výše limitu u obratu pro registraci k plátcovství DPH, resp. došlo k jeho snížení, což mělo za následek, že se více malých a středních podniků stalo plátcí DPH. Výše DPH se změnila několikrát a je nutné, aby společnost její výši bedlivě pozorovala. Od roku 2015 platí tři sazby DPH, základní sazba 21%, první snížená sazba 15% a druhá snížená sazba 10%. Základní sazba a první snížená sazba platí od roku 2013, druhá snížená sazba přišla platnost v roce 2015. Společnost ERGO BEST, s.r.o. je plátcem DPH a proto se na něj vztahuje základní sazba 21%. Sazba daně z příjmu právnických osob se taktéž jak u DPH několikrát změnila. Po vstupu České Republiky do EU se daň z příjmu právnických osob změnila z 31% na 24%. Snižování daně byl pouze doprovodný efekt, protože vysoké zdanění odrazuje zahraniční kapitál i potenciální domácí podnikatele. Do roku 2009 se daňová sazba neustále snižovala a od roku 2010 do současnosti je sazba pro právnické osoby 19%.

Co se týče politické stability, ta se jeví za posledních 10 let jako velice nestabilní. Hlavním důvodem je, že v žádné zemi v EU se nevystřídalo tolik premiérů, tak jako u nás neboli žádný z premiérů nevydržel ve své funkci po celé své volební období. Politická nestabilita v České republice přímo ohrožuje české podnikatele u zahraničních investorů.

3.2.1.2. Ekonomické faktory

Stabilní ekonomická situace na českém trhu je velice důležitá proto, aby společnost mohla profitovat. Mezi ekonomické vlivy, které ovlivňují společnost ERGO BEST, s.r.o. v rozhodování a chování jsou zejména hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace, míra nezaměstnanosti v České republice apod. Vývoj ekonomických faktorů v České republice jsou ovlivňovány vývojem ekonomiky v Evropské unii, zejména teda sousedních států.

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt je důležitý ukazatel, který poukazuje na velikost ekonomiky v daném období na konkrétním území v peněžním vyjádření. Používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky dané země. Jedná se o všechny hodnoty nově vyrobených statků a služeb v celkovém odvětví. Časová perioda je jeden rok.

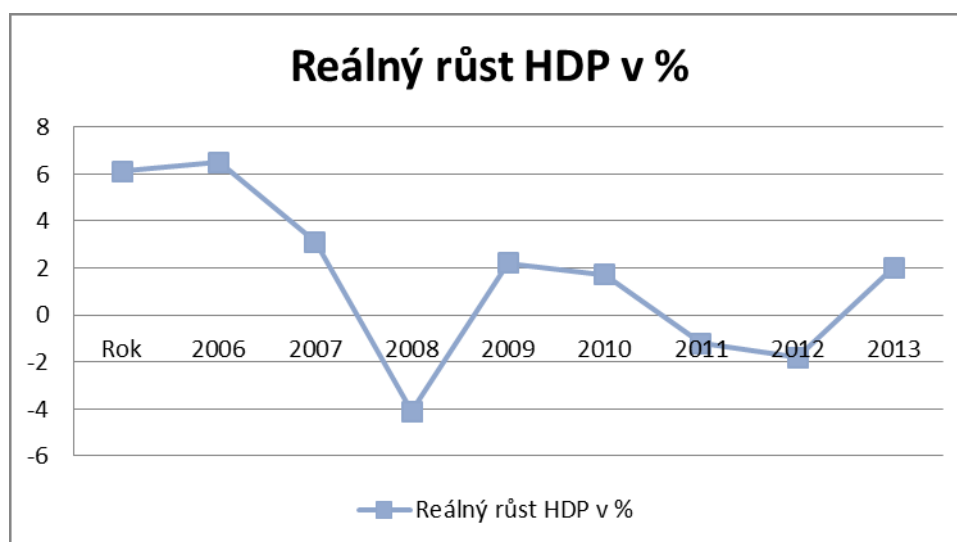
Hrubý domácí produkt (viz. Tab. 3.2) dosahoval svého vrcholu v roce 2007 a to 6,5% a i rok předešlý byl v dobrých číslech a to 6,1%. Další rok tempo růstu hrubého domácího produktu České republiky ovlivnila světová krize. Rok 2008 byl ve znamení propadu a naplno se krize v České republice projevila v roce 2009, kdy se hrubý domácí produkt propadl dokonce až do -4,1%. Tento negativní vývoj znamenal pokles ve výkonnosti ekonomiky. Následky ekonomické krize z roku 2008 jsou více či méně znatelné dodnes. Další roky došlo k pomalému ožívání ekonomiky a hrubý domácí produkt pozvolna roste, kdy se v roce 2010 dostalo HDP na 2,2% oproti roku minulému. V roce 2011 se tempo růstu hrubého domácího produktu opět snižuje a má klesající vývoj na 1,7%. Klesající vývoj se projevuje i v následujícím roce, kde dochází dokonce opět k záporným jednotkám a hrubý domácí produkt se snižuje na -1,2%, v roce 2013 se snížení hrubého domácího produktu ještě prohlubuje na -1,8%. V roce 2014 vzrostl hrubý domácí produkt o 2%. K tomuto růstu přispěla zejména zahraniční poptávka, která byla podpořena růstem hrubého kapitálu a také výdaje domácností a vlády na konečnou spotřebu.

Tabulka 3.2: Vývoj HDP v ČR v letech 2006-2015

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Reálný růst HDP v %	6,1	6,5	3,1	-4,1	2,2	1,7	-1,2	-1,8	2

Zdroj: Český statistický úřad, úprava: autor

Graf 3.1: Vývoj HDP v ČR 2006-2015



Zdroj: Český statistický úřad; úprava: autor

Míra inflace

Míra inflace znázorňuje přírůstek průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, které ukazují procentní změnu průměrné cenové hladiny za poslední rok oproti předešlému roku. Míra inflace se nejvíce využívá při úpravách nebo posuzování průměrných veličin jako je výpočet mezd nebo důchodu.

Průměrná míra inflace (viz. Tab. 3.3) se za posledních devět let pohybuje na úrovni 2,3%. Největší výkyv je v roce 2008, kdy míra inflace prudce vzrostla na 6,3%, ale v následujícím roce se míra inflace dostala při poklesu na úroveň 1%. V roce 2013 je míra inflace 1,4% a v roce 2014 došlo ještě k jejímu poklesu na 0,4%.

Pro společnost ERGO BEST, s.r.o. je důležitá nízká a stabilní míra inflace. Při vysoké míře inflace nebo při vysokém inflačním očekávání se společnosti zvyšují náklady rychleji než přírůstky produktivity. Z toho vyplývá, že společnost méně riskuje a snižuje se ochota

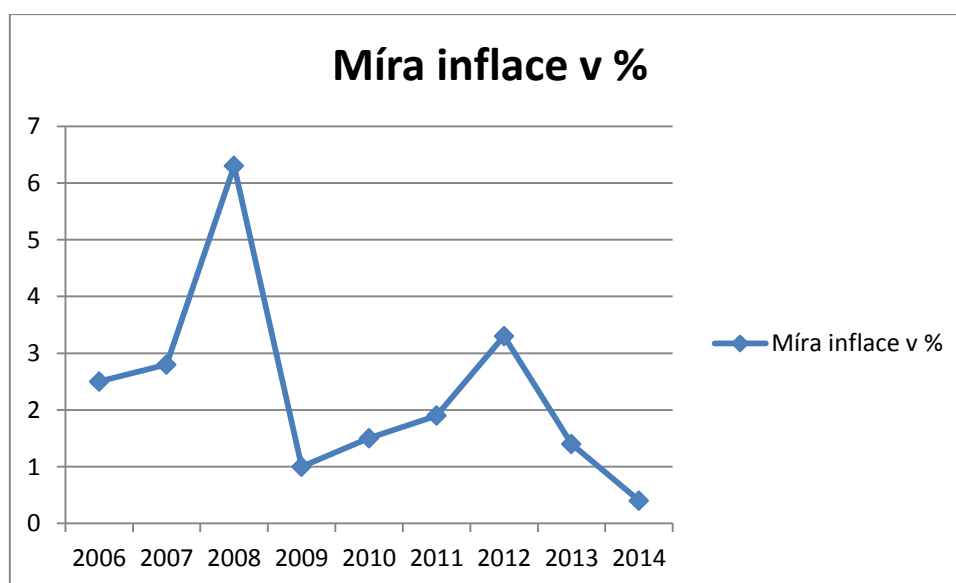
investovat do budoucnosti a tím společnost ztrácí konkurenceschopnost. Když se zvyšují náklady, jedná se především o náklady provozní a to z důvodu zvyšování cen surovin a pohonných hmot, které jsou nejvíce ovlivněny inflací. Jak je patrné z tabulky míra inflace se drží za poslední dva roky na nízké úrovni, a proto nemá míra inflace výrazný vliv na chod společnosti.

Tabulka 3.3: Míra inflace v ČR v letech 2006-2014

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Míra inflace v %	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: Český statistický úřad, úprava: autor

Graf 3.2: Míra inflace v ČR 2006-2015



Zdroj: Český statistický úřad; úprava: autor

Míra nezaměstnanosti

Vývoj míry nezaměstnanosti je významným ukazatelem a má vypovídající schopnost o kupní síle obyvatelstva a tedy i o potenciálním počtu možných budoucích zakázek. Od roku 2013, přesněji od ledna, je nově počítána jako podíl nezaměstnaných osob s počtem uchazečů na jedno volné pracovní místo. Dle informací získaných prostřednictvím Českého statistického úřadu, se míra nezaměstnanosti snížila za poslední 9 let pouze tři krát. První

snížení bylo zaznamenáno v roce 2007, kdy hodnoty 7,1 % klesla na 5,3 %. Tento pokles byl docela výrazný. Další rok následoval tento samý proces a míra nezaměstnanosti se dostala ještě níže. Konkrétně tedy byla za rok 2008 pouze 4,4 %. Další z poklesů a to posledních byl zaznamenán v roce 2011, kdy se míra nezaměstnanosti dostala na 6,7 % z původních 7,3 %. Pokles není až tak markantní, nicméně rozdíl tam je.

V ostatních případech je viditelné zvyšování tohoto faktoru. K největšímu navýšení míry nezaměstnanosti došlo v roce 2009. Rozdíl mezi tímto a předchozím rokem se rovnal 2,3%. Dle predikace na rok 2015 by měla nezaměstnanost o něco málo klesnout.

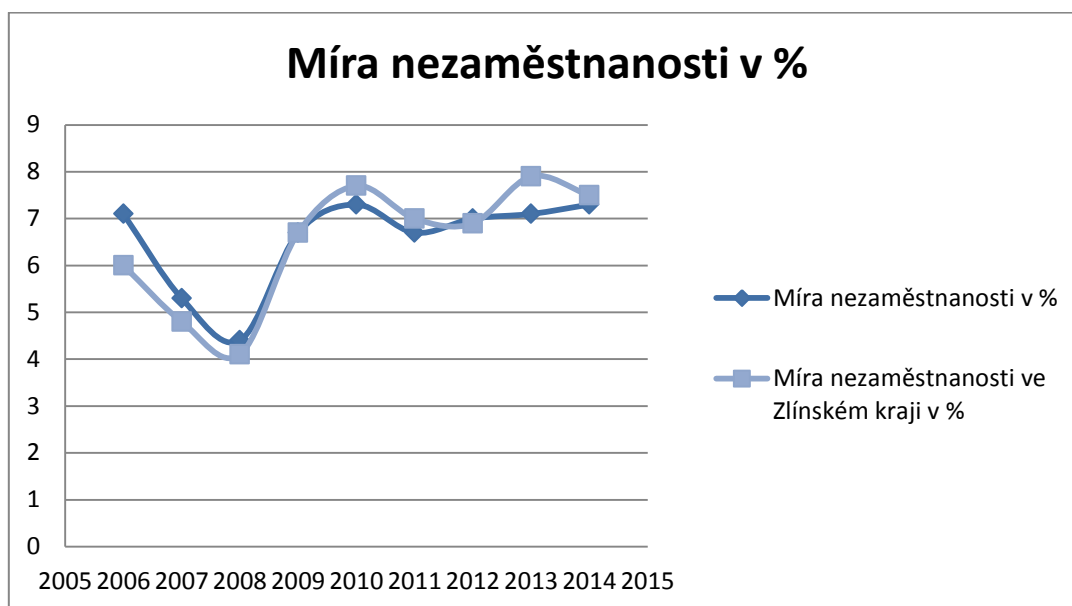
Zlínský kraj není v rámci zastoupení krajů z celé České republiky na nejhorší pozici. Nachází se v lepší části. Míra nezaměstnanosti je zde menší než v ostatních krajích. Trend je však bohužel rostoucí. S tím je spjata i redukce volných pracovních míst v tomto kraji. Takováto úroveň nezaměstnanosti negativně působí na společnost ERGO BEST, s.r.o., jelikož se omezí počet poptávaných zakázek. Důvod spočívá v tom, že potenciální zákazníci mají nedostatečné množství finančních prostředků a úspor. Naproti tomuto poznatku je k dispozici široká škála nabízené pracovní síly.

Tabulka 3.4: Míra nezaměstnanosti v ČR a ve Zlínském kraji v letech 2006 - 2014

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Míra nezaměstnanosti v %	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	7,1	7,3
Míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji v %	6	4,8	4,1	6,7	7,7	7,0	6,9	7,9	7,5

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, úprava: autor

Graf 3.3: Míra nezaměstnanosti v ČR a Zlínském kraji v letech 2006 - 2014



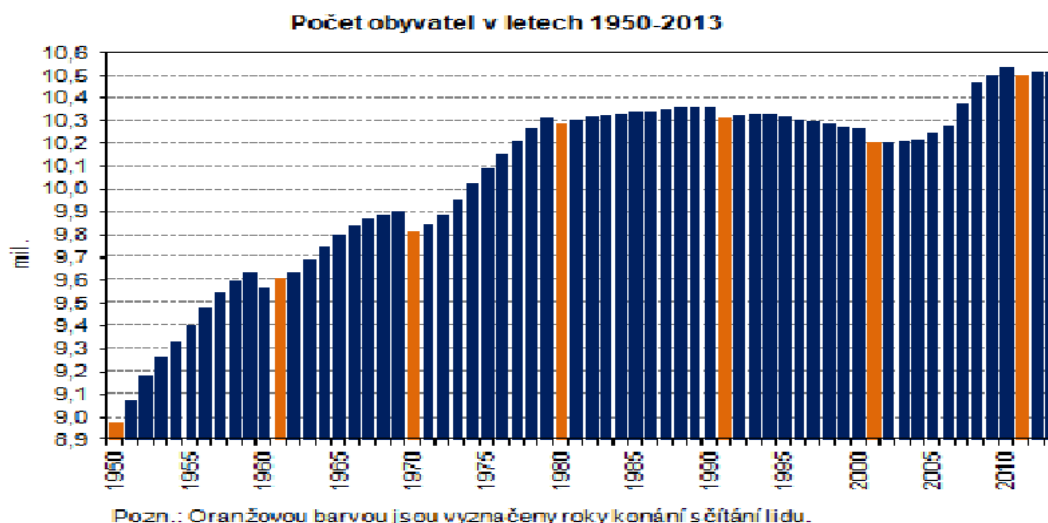
Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, úprava: autor

3.2.1.3. Sociologické faktory

Sociální faktory jsou spojeny s demografickým vývojem a životní úrovní v zemi, přístup k práci nebo vzdělání. U demografického vývoje se analyzuje především věková struktura, postoj k práci a k volnému času, velikost populace, životní styl, pracovní mobilita apod. Obyvatelstvo se chápe ze dvou pohledů a to buď jako potenciální zákazník, nebo jako potenciální pracovní síla.

Obyvatelstvo je velice důležitý ukazatel a je potřeba ho sledovat z mnoha důvodů. Pomocí věkové struktury obyvatel se dá určovat, jaké produkty půjdou do popředí díky své módnosti. Naopak podle počtu obyvatel v určité oblasti si společnost může vyhodnotit, zdali právě v dané oblasti začne podnikat. Podle šetření Českého statistického úřadu v průběhu roku 2014 vzrostl počet obyvatel o 25,9 tisíc lidí a k 31. prosinci 2014 Česká republika měla 10 538 275 obyvatel. Jedná se o největší přírůstek po roce 2010, což znamená, že vývoj počtu obyvatel v České republice má rostoucí tendenci (viz. Graf 3.4).

Graf 3.4: Počet obyvatel v letech 1950 – 2013



Zdroj: Český statistický úřad

Vývoj obyvatel ve Zlínském kraji od roku 2007 až 2013 a další ukazatele jsou znázorněny v následující tabulce. (Tab. 3.5)

Tabulka 3.5: Vývoj obyvatelstva ve Zlínském kraji

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet obyvatel celkem (stav k 31. 12.)	590 780	591 412	591 042	590 361	589 030	587 693	586 299
v tom muži	288 136	288 609	288 372	287 984	287 961	287 350	286 789
ženy	302 644	302 803	302 670	302 377	301 069	300 343	299 510
v tom ve věku 0 - 14 let	83 323	82 609	82 375	82 751	83 903	84 163	84 554
15 - 64 let	418 108	417 291	415 061	411 904	406 257	401 633	397 208
65 a více let	89 349	91 512	93 606	95 706	98 870	101 897	104 537
Střední stav obyvatelstva (k 1. 7.)	590 000	591 087	591 303	590 459	589 596	588 299	586 594
Průměrný věk obyvatel (k 31. 12.)	40,4	40,7	40,9	41,2	41,4	41,7	42,0
Muži	38,7	39,0	39,2	39,4	39,7	40,0	40,3
Ženy	42,1	42,3	42,6	42,8	43,1	43,4	43,6

Zdroj: Český statistický úřad; úprava: autor.

Dle Českého statistického úřadu je ke konci roku 2013 počet obyvatel ve Zlínském kraji 586 299 k celkovému počtu obyvatel v České republice, který je 10 512 419 obyvatel, což umísťuje Zlínský kraj na 7 místo z počtu obyvatel v rámci jednotlivých krajů. Počet obyvatel ve Zlínském kraji klesá, a to tedy znamená, že se snižuje i počet potenciálních

zákazníků pro společnost ERGO BEST, s.r.o. Z tabulky je taky patrné, že se zvyšuje průměrný věk obyvatelstva. V roce 2007 byl průměrný věk 40,4 let a každoročně jde vidět, že se věk zvyšuje. Lze tedy předpokládat, že se v následujících letech bude zvyšovat životní úroveň obyvatelstva ve stejném trendu jako v předchozích letech, a tím může dojít ke zvyšování průměrného věku.

Jak lze vidět v tabulce (Tab. 3.6), v posledních letech stoupl počet vysokoškolských vzdělaných obyvatel a naopak vznikl pokles se středním odborným vyučením obyvatel. Pro společnost ERGO BEST, s.r.o. to může znamenat konkurenční výhoda, neboť při zvýšení počtu vysokoškolských obyvatel je větší pravděpodobnost zaměstnání kvalifikovaného zaměstnance do analyzovaného odvětví. Tabulka 3.6 poukazuje na nejvyšší dosažené vzdělání při posledním sčítání lidu, což bylo v roce 2011.

Tabulka 3.6: Nejvyšší dosažené vzdělání v České republice roce 2011

Dokončené vzdělání	Podíl v %
Základní	17,6
Střední vč. Vyučení	33
Úplné střední všeobecné	6,8
Úplné střední odborné	20,3
Jiné	4,1
Vysokoškolské	12,5
Bez vzdělání	0,5
Nezjištěno	5,3

Zdroj: Český statistický úřad; úprava: autor.

Tabulka 3.7 ukazuje, že konkrétně ve Zlínském kraji je 11,2% vysokoškolských obyvatel, což se pohybuje kolem celorepublikového průměru. To samé platí i u úplného středního vzdělání, který je ve Zlínském kraji 26,6% a celorepublikový průměr se pohybuje kolem 26,6%. Z toho vyplývá, že vzdělanost obyvatel ve Zlínském kraji se vyvíjí pozitivním směrem, kde zvyšování vzdělanosti má za následek lepší nalezení kvalifikovaného pracovníka pro společnost ERGO BEST, s.r.o.

Tabulka 3.7: Nejvyšší dosažené vzdělání ve Zlínském kraji v roce 2011

Dokončené vzdělání	Podíl v %
Základní	19
Střední vč. Vyučení	35,8
Úplné střední	26,6
Nástavbové a vyšší odborné	3,8
Vysokoškolské	11,2
Bez vzdělání	0,4
Nezjištěno	3,1

Zdroj: Český statistický úřad; úprava: autor.

Dalším důležitým faktorem je zde kupní síla na obyvatele. Podle společnosti INCOMA GfK, která šetření provedla, se Česká republika v roce 2014 propadla na 26. místo. Pokles úrovně kupní síly českých domácností ve srovnání s evropskými zeměmi prohloubila hlavně intervence ČNB v roce 2013. Pokles zaznamenali hlavně lidé, kteří nakupují více v zahraničí či zahraniční zboží, nebo více cestují. Podle studie společnosti INCOMA GfK „Kupní síla v okresech a obcích ČR 2014“ má průměrný obyvatel České republiky o 47% méně finančních prostředků než průměrný obyvatel Evropy. Z pohledu České republiky jsou patrné rozdíly v kupní síle na obyvatele v jednotlivých regionech. Pouze tři regiony jsou nadprůměrem, kde nejvyšší index má Praha (130,1), dále Středočeský kraj (106,4) a Plzeňský kraj (100,9). Naopak nejnižší čili podprůměrný index se nachází v Ústeckém a Moravskoslezském kraji. Graf 3.5 ukazuje, že Zlínský kraj, ve kterém má sídlo společnost ERGO BEST, s.r.o., má podprůměrný index kupní síly a znamená to, že obyvatele ve Zlínském kraji si mohou koupit za své příjmy v rámci spotřebního koše méně produktů než obyvatele v Praze, a tím klesá koupěschopnost obyvatel, což může zapříčinit pokles poptávky.

Životní úroveň se sleduje zejména z důvodu, aby společnost věděla jaký mají příjem domácnosti, ale i taky jaký je jejich průměrný plat. Z toho lze předvídat jaká bude potenciální poptávka po produktech společnosti. Společnost dle výše příjmů může odhadnout zdali obyvatele budou nakupovat nejdříve zboží nezbytně nutné, inferiorní a zbydou jim finanční prostředky na zboží luxusní. Podle statistiky ČSÚ byla průměrná mzda v roce 2014 celkem 25 686 Kč, což je meziroční přírůstek o 608 Kč (2,4%). Reálně se však mzda zvýšila jen o 2%, neboť se za uvedené období zvýšily spotřebitelské ceny o 0,4%.

Graf 3.5: Průměrná úroveň kupní síly obyvatel českých regionů



Zdroj: INCOMA GfK

3.2.1.4. Technologické faktory

Technologické faktory se v dnešní době neustále mění. Aby byla společnost konkurenceschopná, je důležité, aby držela krok s novými technologiemi, které přinášejí modernizaci, vývoj, inovace a ženou společnost kupředu. Jedná se o nové materiály, technologie, inovace, patenty, procesy apod. Při konkurenčním boji v odvětví, kde se klade důraz na snižování cen, jsou investice do nových technologií obrovskou konkurenční výhodou pro společnost. Ve stavební a sklenářské technologii dochází k rozvoji a vývoji, i když základní technologie se velice nemění, anebo dochází ke změně pozvolným tempem.

Společnost ERGO BEST, s.r.o. neustále usiluje o:

- zavádění nových technologií či inovací stávajících technologií;
- zkvalitňování provedených prací;
- nacházení nových technických řešení;
- zavádění nových pracovních postupů.

Společnost ERGO BEST, s.r.o. své technologie neustále inovuje a modernizuje. V jaké výši společnost investuje do inovací a modernizací technologií vždy závisí na finanční situaci podniku. Společnost si je vědomá, že pro zvýšení produktivity práce jsou tyto kroky nezbytné, aby se udržela konkurenceschopná. Využívá své moderní technologie a postupy, a tím se snaží udržet si silnou pozici na trhu ve Zlínském kraji. Společnost pro svůj chod využívá efektivně moderní komunikační a informační systémy a technologie. Pomocí nich je snadnější a rychlejší spolupráce mezi společnostmi a obchodními partnery, a také rychlejší a provázanější komunikace se svými zákazníky. V současné době společnost obnovila technické vybavení kanceláří, především počítačů včetně software a monitorů ve sklenářství, prodejně stavebnin, v kanceláři stavbyvedoucího a účtárně. Zavádění nových technologií a seznámení s novými materiály, které jsou používány ve stavebnictví a sklenářství se zaměstnanci seznamují formou školení, které zprostředkovává zaměstnavatel. Společnost ERGO BEST, s.r.o. je stavební firmou, zajišťující na základě zakázek výstavbu, regeneraci a opravy stavebních objektů. Postup stavebních prací (obvykle i přesný sled operací) je pro každou zakázku zpracován v projektu a v příslušných technologických postupech. Díky novým znalostem o technologických postupech pracovníci společnosti dokážou svou práci vykonat kvalitněji i s možnou úsporou času.

3.2.1.5. Zhodnocení PEST analýzy

PEST analýza provedena na společnost ERGO BEST, s.r.o. odhaluje faktory makroprostředí, které nejvíce ovlivňují danou společnost. Dle autorky jsou nejvíce ovlivňujícími faktory politické a technologické. U politických faktorů jsou velice důležité jednotlivé daně, jako je například výše DPH. Jelikož DPH ovlivňuje konečnou cenu produktu a zisk společnosti ERGO BEST, s.r.o.

Co se týče technologických faktorů, je důležité, aby společnost neustále inovovala, modernizovala a investovala do nových technologií. Pokud společnost bude používat inovované či nové technologie, zvýší se produktivita práce a tím může získat konkurenční výhodu oproti společnostem na daném trhu, které používají zastaralou technologii.

Z ekonomických faktorů má dle autorky největší vliv míra nezaměstnanosti a velikost HDP. Pokud bude vysoká míra nezaměstnanosti, lidé nebudou mít tolik finančních prostředků na nákup zboží a služeb a bude se snižovat poptávka na tyto produkty od společnosti ERGO BEST, s.r.o. Podobná situace by nastala, pokud by prudce klesl HDP v daném území.

Vliv sociálních faktorů není zanedbatelný. Z výše životní úrovně lze předpokládat, jak vysoká bude poptávka po produktech společnosti ERGO BEST, s.r.o. Dalším ovlivňujícím sociálním faktorem je kupní síla obyvatelstva, která ovlivňuje koupěschopnost obyvatel.

3.2.2. Porterova analýza pěti sil

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí se využívá pro volbu vhodné strategie na základě existujících konkurenčních sil, které působí v bezprostředním okolí společností. Porterův model pěti sil se zabývá hrozbou u vstupů nových konkurentů na trh, soupeření mezi existujícími konkurenty, vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů a ohrožení ze strany substitutů. Jednotlivé faktory mají vliv na konkurenceschopnost společnosti ERGO BEST, s.r.o.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Bariéry vstupu do odvětví, ve kterém působí společnost ERGO BEST, s.r.o. což jsou stavební a sklenářská činnost společně s prodejem stavebnin je poměrně vysoká, tím pádem ohrožení pozice společnosti na trhu od nových konkurentů je relativně malá. Noví konkurenti na trhu by museli především zvládnout kapitálové investice na počátku podnikání, což jsou v oboru, ve kterém podniká společnost nemalé. Na začátku podnikání by bylo obtížné u nových konkurentů stlačit své ceny produktů na takovou úroveň, jaká převládá na trhu. Zároveň by museli pokrýt veškeré své náklady a byly tak konkurenceschopní. Obzvláště ve Zlínském kraji, kde je trh stavební činnosti a stavebnin poměrně nasycený.

Do kapitálových investic je nutno na začátku podnikání započít i získání adekvátních prostor pro prodejnu a sklady, dále také technického vybavení, nákup dopravních prostředků apod.

Dalším důležitým požadavkem při vstupu do odvětví je navázání spolupráce s dodavateli a následné získávání certifikátů, které jsou důležité pro odborné poradenství k výrobkům a systémům, pro správnou aplikaci materiálů na základě různých norem apod. Dalším požadavkem jsou kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci, kteří jsou důkladně proškolení.

Jelikož společnost ERGO BEST, s.r.o. působí na trhu ve Zlínském kraji od roku 2002, tak si vytvořila svojí klientelu, a proto není pro ni vstup potenciálních nových konkurentů výraznou hrozbou.

Soupeření mezi existujícími konkurenty

Konkurence v odvětví, ve které společnost ERGO BEST, s.r.o. podniká ve všech třech činnostech podnikání je poměrně vysoká. Konkurenti nabízejí odběrateli co nejvýhodnější nabídky, které se skládají z přijatelných obchodních podmínek jako je nízká cena nebo kratší doba realizace zakázky oproti konkurentům. Proto je nutné, aby společnost hlídala chování konkurence a vývoj tržního prostředí, které přímo působí na společnost. Díky monitorování situace na trhu a chování konkurence může společnost včas zareagovat na blížící se změny a udržet si pozici na trhu. Konkurence působí na každé odvětví ve společnosti zvláště a je nutné je rozdělit a analyzovat samostatně.

Konkurence v odvětví stavební je vysoká a soupeření mezi podniky je znatelné. Mezi největší konkurenty ve **stavebním odvětví**, kteří ohrožují společnost patří: stavební firma PS-MSI, a.s., Pozemní stavitelství Zlín, a.s., Barstav, s.r.o., Stavyma, s.r.o., SMO, a.s., Manag, a.s., a Pozimos, a.s.

Konkurence v **odvětví sklenářství** je poměrně taky vysoká stejně jako u stavební činnosti. Mezi největší konkurenty lze zařadit pět společností, které mají sídlo ve Zlíně nebo jeho okolí. TIGAS Zlín, s.r.o. byl zpočátku odběratelem sklenářských výrobků ze společnosti ERGO BEST, s.r.o. ovšem postupem času začal poptávat skleněné produktu od velkoobchodníka, a to především od společnosti ERTL GLAS, s.r.o. prostřednictvím čehož začal vyrábět a nabízet produkty ze skla a stal se tak konkurentem pro společnost. Dalším konkurentem je sklenářství Diamant s.r.o., který sídlí v centru Zlína a má širokou škálu služeb v oblasti sklenářství. Konkurentem, který taky sídlí přímo ve Zlíně je sklenářství Oškera, s.r.o. Ostatní konkurenti jako je sklenářství NONSTOP, s.r.o. a sklenářství OBSIDIAN, a.s. jsou společnosti, které sídlí v blízkosti Zlína, a jsou také přímými konkurenty pro společnost ERGO BEST, s.r.o.

Mezi hlavní konkurenty v **prodeji stavebnin** jsou i obchodní domy Uni hobby a BauMax, které sídlí ve Zlíně. Ze společností jsou největší konkurenti Stavebniny Bobál, stavebniny DEK, a.s., MPL stavebniny, s.r.o. a Saint-Gobain Building Distribution CZ, a.s.

Vyjednávací síla dodavatelů

Při uzavírání dodavatelských vztahů je důležité identifikovat možná rizika z tohoto vztahu, neboť se od toho vyvíjí společnosti konečná cena pro odběratele, marže a ziskovost společnosti. Proto si společnost ERGO BEST, s.r.o. důkladně vybírá své dodavatele, ale také

je pro ně důležitá spolehlivost, včasné dodávky produktů a v požadované kvalitě. Společnost má několik stálých dodavatelů, se kterými dlouhodobě spolupracuje za dobu své působnosti na trhu, a mají vyjednány množstevní slevy na základě dlouhodobých partnerských vztahů. Společnost má pro každé odvětví své dodavatele, které po uplynutí určité doby hodnotí na základě kritérií stanovených v ISO.

V stavebním odvětví se společnost ERGO BEST, s.r.o. zásobuje i prostřednictvím svého obchodu se stavebními materiály a vzniká tady provázanost činností ve společnosti. Společnost má své významné dodavatele na základě potřebných služeb, které využívá pro vykonávání stavební činnosti. Do zámečnických firem se řadí dodavatelé STEELNAP, s.r.o., Vrána Roman, KT-KOVA, s.r.o., TEOZ, s.r.o. Přední dodavatelé, kteří zajišťují, vodo – topo – plyn a elektro jsou Miklík Petr a Sandtner Petr a dodavatelé v oblasti tesařské a klempířské činnosti jsou Kožík Miroslav a společnost HEGA, s.r.o. Zednické práce jsou zajištěny prostřednictvím živnostníků Lukáš Pavel, Vašků Jiří, Pospíšil Milan, Štěpánek Svatopluk a jednou společností AH podlahy – Aleš Hustý.

V sklenářském odvětví jsou nejdůležitější dodavatelé, kteří dodávají bezpečnostní sklo a kování. Dodavatelé bezpečnostního skla jsou tři, kde je nejvýznamnějším dodavatelem ERTL GLAS, s.r.o., který působí po celé Evropě. Další dodavatelé bezpečnostního skla jsou AGC Distribution Olomouc a AGC Fenestra Zlín. Dodavatelé kování jsou Bartosini, s.r.o. a Umakov, s.r.o.

Odvětví obchodu se stavebními materiály má několik dodavatelů, které se rozděluje do několika skupin podle dodávaného výrobku. Pro skupinu výrobku beton a betonové výrobky jsou důležití čtyři dodavatelé, mezi které patří Raab Karcher Staviva Zlín a Hulín, TAŠ-STAPPA beton Zlín, ALITRON-OST, s.r.o. a DEKTRADE Zlín. Skupina výrobků pro vápno, cement, suché omítkové směsi má 3 dodavatelé: Stavebniny KODRLA Huštěnovice, Raab Karcher Staviva Zlín a Hulín. Zdíci materiály, které jsou zařazeny do další skupiny výrobků, jsou dodavatelé opět Raab Karcher Staviva Zlín a Hulín a DEKTRADE Zlín. U dodavatelů, kteří zajišťují zateplovací systémy, se řadí především: MAMUT-THERM Valašské Meziříčí, Raab Karcher Staviva Zlín a Hulín, HPI-CZ spol. s r.o. Hradec Králové, a DEKTRADE Zlín, který je zároveň také jediným dodavatelem střešních krytin a izolací.

Vyjednávací síla zákazníků

Spokojenost zákazníků je primárním cílem společnosti ERGO BEST, s.r.o. Zákazníci předpokládají od společnosti, že budou vyplněny jejich požadavky, jako je kvalitně odvedená práce v daném termínu, za příznivou cenu. Aby tyto požadavky byly splněny, tak se spokojenost zákazníků hodnotí průběžně jednotlivými vedoucími středisek při obchodních jednáních, na kontrolních dnech či při předávání staveb. Na základě těchto informací zjišťuje společnost úroveň spokojenosti zákazníka. Společnost ERGO BEST, s.r.o. přistupuje ke svým zákazníkům individuálně dle hodnoty pro společnost. Samozřejmě čím větší zakázka, tím více pozornosti musí společnost vynaložit odběratelovi, neboť při jeho ztrátě by to mohlo mít na společnost neblahé dopady zejména u hospodaření společnosti. To ovšem neznamená, že menší odběratel má pro společnost menší význam, ale naopak společnost si váží i těch nejmenších investorů. Další důležitým faktorem je sledování návštěvnosti internetových stránek. Porovnáním výsledků za rok 2011, kdy navštívilo stránky 6789 návštěvníků, v roce 2012 to bylo 7935 návštěvníků a v roce 2013 dosahuje počet návštěvníků čísla 9250, což představuje další nárůst návštěvníků oproti roku 2012 o 1315 více. Také často sami zákazníci uvedou, že poptávají zboží, nebo služby, na základě nabídky společnosti, která je k dispozici na internetových stránkách. Vyjednávací síla významných zákazníků v každém odvětví je vysoká, neboť společnost má dobrou klientelu, která mu zaručuje zisk.

Při vyjednávací síle u zákazníků je nutné společnost rozdělit podle činností, které poskytují.

V oblasti stavební výroby hodnotí práci zaměstnanců stavbyvedoucích, který sleduje počet zakázek i počet zákazníků a předkládá výsledky práce svého střediska na pravidelných poradách vedení firmy. Monitoruje spokojenost zákazníka, snaží se plnit jeho přání a připomínky v průběhu stavby. Na kontrolních dnech zapisuje ředitel firmy kladné i záporné vyjádření zákazníka, týkající se průběhu zakázky, do svého diáře. Při závěrečném předání má zákazník možnost zapsat do „Zápisu o předání a převzetí díla“ své připomínky do bodu: soupis vad a nedodělků. Pokud dojde k zápisu je nutno uvést zároveň i způsob a termín odstranění vady či nedodělku. Nejvýznamnějším odběratelem společnosti je Continental Barum. Společnost získala celkem 5 stavebních zakázek o celkovém objemu 6 489 tis. Kč. Proto je věnována velká pozornost hodnocení zakázek v průběhu realizace právě této firmě. Pololetně jsou projednávána environmentální hodnocení společnosti, kde je hodnoceno veškeré působení v areálu Continental Barum, a tato hodnocení jsou kladná. V 15. čísle ze dne 26. 7. 2013 Novin Continental Barum „PROFIL“ byla jmenována společnost jako

dodavatel komplikované stavební zakázky s uvedením, že stavební práce zvládla předat dle stanoveného harmonogramu v požadované kvalitě. Dalším významným odběratelem je DEZA a.s., pro kterou společnost v roce 2013 pracovala na 2 zakázkách v celkové hodnotě 1 939 tis. Kč. Mezi další významné odběratele patřili: firma PENAM a.s. se zakázkou za 107 tis. Kč, POKART se zakázkou za 92 tis. Kč, Svízelovi, kde stavební práce na opravě rodinného domu činily 91 tis. Kč a Špalkovi, pro které jsme provedli fasádní práce za 72 tis. Kč. V roce 2013 podíl stavebních prací pro firmy činil 96 % a fyzické osoby 4 %. Dá se říct, že v tomto roce byly všechny zakázky uzavřeny a dořešeny úspěšně. Zákazníci neměli žádné negativní připomínky, které by vedly k systémovým opatřením. Byly spokojeni s kvalitou díla i dodržením termínů. V roce 2013 nevznikla ve stavebním středisku žádná reklamáce.

Oblast sklenářství má za rok 2013 dva významné odběratele, mezi které patří pan Dolanský s odběrem zboží v objemu 150 tis. Kč. Druhým odběratelem je firma EURO Výtahy s.r.o., která odebrala sklo za 89 tis. Kč, dále firma THEMOS spol. s r.o. s fakturací v objemu za 67 tis. Kč. V tamtéž roce jsou ve sklenářském středisku evidovány 2 záznamy o reklamaci.

Oblast obchodu se stavebními materiály má významné odběratele především u PSG a.s. s pravidelným odběrem zboží za 361 tis. Kč, CENTRING, s.r.o. s obratem za 86 tis. Kč, dále POLYCONCRETE s.r.o. s obratem 72 tis. Kč, ZZJM s.r.o. odebralo zboží za 71 tis. Kč a SMO a.s. s fakturací za 28 tis. Středisko stavebnin má neméně důležitý úkol v tom, že plynule zajišťuje kvalitní stavební materiál pro své stavební středisko.

Hrozba substitutů – nových výrobků nebo služeb

Společnost ERGO BEST, s.r.o. se zabývá stavební činností, sklenářskou činností a prodejem stavebnin. Stavební a sklenářská činnost je velice specifická záležitost, kdy hrozba substitučního produktu, který by zcela nahradil celou činnost, je nulová. Možná hrozba substitutů u stavební a sklenářské činnosti je z pohledu použitého materiálu, techniky a technologií. Ve stavební činnosti lze použít substituční výrobky prostřednictvím dřevostaveb a ve sklenářství se sklo může substituovat plexisklem nebo polykarbonátem, ale pouze v jednoduchém zasklení. U prodeje stavebního materiálu je situace zcela odlišná a zboží jde nahradit takřka všechno bez výjimky, čili je zde vysoká hrozba substitutů.

3.2.2.1. Zhodnocení Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Na základě provedené Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil vyplynulo, že by se společnost měla zaměřit převážně na stávající konkurenci působící ve stejném kraji. Pro společnost je důležité, aby neustále analyzovala vývoj tržního prostředí a chování konkurence. Dále je také důležité, aby se snažila být neustále před konkurencí o krok napřed.

Vyjednávací síla dodavatelů je dle autorky druhým nejsilnějším faktorem. Společnost ERGO BEST, s.r.o. dlouhodobě spolupracuje se stálými dodavateli, se kterými má dohodnuty výhodnější podmínky. Tyto kontrakty jsou pro společnost výhodné, mohou pak odběratelům nabídnout lepší cenu než konkurence.

Další hybnou silou pro společnost ERGO BEST, s.r.o., je vyjednávací síla odběratelů. Vyjednávací síla zákazníků je vysoká, jelikož odběratelé jsou pro společnost důležití a vysoce ovlivňují výši zisku. A proto se společnost snaží splňovat požadavky zákazníků, aby byli spokojení a společnost tak měla kladné reference pro další potenciální odběratelé.

Dle autorky nejnižší sílu má hrozba substitutů u výrobků a služeb a hrozba vstupu nových konkurentů na trh. I tak by je společnost neměla podceňovat a sledovat vývoj na daném trhu.

3.2.3. SWOT analýza

Silné a slabé stránky společnosti jsou faktory vnitřní analýzy společnosti, které poukazují na konkurenční výhody nebo naopak na konkurenční nevýhody společnosti. Příležitosti a hrozby vycházejí z vnější analýzy, které mohou poukázat na budoucí vývoj společnosti.

Jednotlivé faktory SWOT analýzy vycházejí ze zjištěných informací u použitých analýz a to tedy z PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti sil. Následně po odborné konzultaci s jednatelem společnosti ERGO BEST, s.r.o. panem Ing. Jaromírem Vrbou byly vybrány nejdůležitější faktory z každé kategorie. SWOT analýza zahrnuje bodové hodnocení u příležitostí a hrozeb a párové srovnání u silných a slabých stránek společnosti.

3.2.3.1. Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek

K identifikaci silných a slabých stránek společnosti se vychází z informací, které se zjistil z vnitřní analýzy společnosti, tedy z Porterovi analýzy pěti sil. K hodnocení se použilo párového srovnání.

Mezi silné stránky společnosti patří:

- **dobré vztahy a zároveň spolupráce s dodavateli**, která je založena na oboustranné důvěře, a to především díky bezproblémové dlouhodobé spolupráci. Z tohoto vztahu pak společnosti vyplývají různé výhody, jak cenového i necenového charakteru;
- **komplexnost a propojenost na sebe navazujících služeb a činností**. Na základě toho se zvyšuje rychlost při realizaci poskytovaných služeb konečnému zákazníkovi. Široké portfolio zaručuje uspokojit přání i tomu nejnáročnějšímu zákazníkovi, neboť společnost může nabídnout přesně, to co zákazník chce. Tím se společnosti zvyšuje ziskovost;
- **nabídka vlastní dopravy** je další silnou stránkou společnosti, neboť poskytne zákazníkovi dopravu stavebních materiálů a skla svými nákladními vozy. Další nabídka ohledně dopravy je poskytování kontejnerové dopravy a odvoz sutí na skládku. Tím zákazníkovi odpadají starosti s dalším zařizováním a vzniká zákazníkovi úspora času i alternativních nákladů;
- ve společnosti probíhá během celého roku několik **školení zaměstnanců**, které přispívají k zlepšení jejich kvalifikovanosti a odbornosti v oboru. Školení jsou různorodá pro každou pracovní pozici, a díky tomu si všichni pracovníci společnosti zdokonalují svou odbornost. Výsledným efektem je, že jsou zakázky zhotoveny vždy ve vysoké kvalitě;
- **kvalitní pracovníci**, kteří jsou flexibilní, a proto dokážou individuálně jednat s každým zákazníkem a flexibilně se přizpůsobit jejich požadavkům, neboť jsou odborně proškolení;
- společnost disponuje několika **certifikáty** a osvědčením o způsobilosti prováděných odborných služeb. Mezi důležité certifikáty, které společnost má jsou normy týkající se problematiky systému řízení či systému managementu, tzv. **ISO**;
- jelikož společnost nabízí kvalitní služby a produkty, zaměstnává kvalifikované pracovníky, kteří každoročně absolvují několik školení, společnost každoročně expanduje a **zvyšuje se ziskovost** společnosti;

- velmi silná stránka je, že vedení společnosti má **praxi v podnikání** na základě předešlých zkušeností z podnikání. Proto nejsou v této branži nováčci a získané zkušenosti mohou uplatnit v současném podnikání;
- jelikož je společnost **umístěna v centru Zlína**, považuje se to za silnou stránku.

Silných stránek bylo vymezených 9 a pro lepší přehlednost u párového srovnání byly označeny písmeny, která jsou viděny v tabulce (Tab. 3.8). Jednotlivé identifikované silné stránky společnosti se vzájemně porovnávaly v páru a následně vznikla důležitost ve vztahu k analyzované oblasti. Posledním bodem v analýze je vypočítání důležitosti jednotlivě u každé stránky samostatně. Důležitost se vypočítá jako poměr počtu preferencí k celkovému počtu priorit, což je zde v konkrétním případě 36 priorit.

Podle Tab. 3.9 bylo zjištěno, že nejdůležitější silnou stránkou společnosti ERGO BEST, s.r.o. je propojenost a komplexnost služeb a činností ve společnosti. Jako druhou velice důležitou silnou stránkou společností je pravidelné školení zaměstnanců a hned za školením jsou dobré vztahy s dodavateli. Mezi průměrně silné stránky patří kvalita zaměstnanců, certifikáty a ISO, praxe v podnikání u vedení společnosti. Mezi nejméně významnou silnou stránkou je nabídka vlastní dopravy a umístění společnosti.

Tabulka 3.8: Označení silných stránek

Silná stránka	Označení
Certifikáty, ISO	A
Zvyšování ziskovosti	B
Praxe v podnikání u vedení společnosti	C
Školení zaměstnanců	D
Kvalita zaměstnanců	E
Dobré vztahy s dodavateli	F
Propojenost a komplexnost služeb a činností	G
Nabídka vlastní dopravy	H
Umístění společnosti v centru Zlína	I

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3.9: Párové srovnání silných stránek

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Počet priorit	Důležitost (váha)
A		A	C	D	E	F	G	A	A	3	0,083
B			B	D	E	F	G	B	B	3	0,083
C				D	E	F	G	C	C	3	0,083
D					D	F	D	D	D	7	0,194
E						F	G	E	E	5	0,139
F							G	F	G	6	0,167
G								G	G	8	0,222
H									I	0	0
I										1	0,028

Zdroj: vlastní zpracování

Do slabých stránek společnosti se řadí:

- **malý počet zaměstnanců**, což má za následek vysokou provázanost v některých pozicích ve společnosti, a tím se zvyšuje náročnost práce. Další nevýhodou je, pokud nastane pracovní neschopnost u některého ze zaměstnanců, což by mohlo znamenat opoždění realizace smluvní zakázky;
- **špatná splatnost odběratelů**, kteří nemají u společnosti splacené své závazky včas, a tím pádem se společnost může dostat do platební neschopnosti u svých dodavatelů, zaměstnanců nebo vůči státních investicích;
- **závislost na dodavatelích** lze považovat za slabou stránku, neboť při zpoždění dodávky se zpožďuje i realizace zakázky a prodlužuje se termín dokončení. To může znamenat penále pro společnost za nedodržení smluvních podmínek a snižování ziskovosti společnosti;
- společnost má poměrně **nízkou úroveň propagace**, která je důležitá pro zabudování značky do podvědomí potenciálních zákazníků, kteří by mohli být zdrojem pro zvyšování ziskovosti. Je tedy podceněna síla marketingu;
- **nedostatek benefitů**, které podněcují zaměstnance k lepším pracovním výkonům. Různorodé motivace, které jsou důležitým stimulem pro dobře vykonanou práci a zároveň se předchází fluktuaci zaměstnanců.

U hodnocení slabých stránek je postup stejný. Zde je k dispozici 5 faktorů, které si opět pro lepší přehlednost označíme písmeny v tabulce (Tab. 3.10). Další krok je párové srovnání, kde se jednotlivé faktory slabých stránek dají do poměru mezi počtem priorit daného faktoru a celkový počet priorit, který je zde 10.

Z párového srovnání slabých stránek, které je znázorněno v Tab. 3.11 vyšlo, že nejslabší stránkou společnosti je jednoznačně špatná splatnost odběratelů. Další slabé stránky, které měli druhou a třetí nejvyšší váhu a je závislost na dodavatelích a nedostatek benefitů. Poslední dvě slabé stránky společnosti jsou hodnoceny jako nejméně závažné a jedná se o malý počet zaměstnanců a nízkou úroveň propagace.

Tabulka 3.10: Označení slabých stránek

Slabá stránka	označení
Malý počet zaměstnanců	A
Špatná splatnost odběratelů	B
Závislost na dodavatelích	C
Nízká úroveň propagace	D
Nedostatek benefitů	E

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3.11: Párové srovnání slabých stránek

A	B	C	D	E	Počet priorit	Důležitost (váhy)
A	B	D	A	E	1	0,1
B		B	B	B	4	0,4
C			C	C	2	0,2
D				E	1	0,1
E					2	0,2

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.3.2. Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb

Druhá část SWOT analýzy se skládá z identifikace a hodnocení příležitosti a hrozeb, kde se identifikovaly sledované ukazatele na základně analýzy vnějšího prostředí společnosti. Jednalo se o PEST analýzu, která zkoumá makroprostředí podniku.

U příležitosti byly identifikovány následující faktory:

- **Zelená úsporám**, která umožňuje potenciálním zákazníkům získat dotaci na snížení energetické náročnosti budov. Zateplují se zejména obvodové pláště a vyměňují se výplně u stavebních otvorů. Je možné získat dotace i na výstavbu nových budov s nízkou energetickou náročností. Při registraci do státního dotačního programu a zařazení do seznamu odborných dodavatelů může společnost získat příležitost a zákazníkům pomoci při získávání dotací, a tím si u nich zajistit zakázku na výstavbu či rekonstrukci bytů a dodávky stavebního materiálu;
- společnost se může zapojit do výběrového řízení na **veřejnou zakázku**, která se vypisuje obcemi, městem či státními podniky. Příležitost má především společnost ERGO BEST, s.r.o. u získání veřejné zakázky na stavební a sklenářskou činnost;
- **inovace** a tedy všeobecné zlepšení, která se týkají jak stavebnictví, tak i sklenářství, je důležitým předpokladem pro vznik příležitostí u investování do **nových technologií**, díky kterým se ušetří lidský kapitál a může být využit daleko efektivněji;
- **outsourcing podnikových procesů**, který společnosti sníží náklady a zároveň bude společnost fungovat efektivněji. Jedná se o velkou příležitost, která podniku zajistí lepší konkurenceschopnost, kdy se outsourcingují podnikové procesy a společnost se může soustředit na složitější úkoly;
- **vytvoření SEO optimalizace**, která je velkou příležitostí pro společnost. Díky této optimalizaci selepší při vyhledávání na webových stránkách pozice společnosti, a tím vznikne častější návštěvnost zákazníků na stránkách.

U příležitostí, které jsou znázorněny v tabulce (Tab. 3.12) se identifikovalo 5 nejdůležitějších faktorů pro společnost ERGO BEST, s.r.o. Faktory se ohodnotily na základě atraktivnosti na stupnici od 1 do 5. Další hodnocení spočívalo v pravděpodobnosti vzniku těchto zvolených příležitostí, kde se používala taktéž bodovací stupnice od 1 do 5. Výsledkem je předpokládaná úroveň atraktivity příležitostí, kde faktor s největší hodnotou je nejvýznamnější pro společnost.

Pro společnost ERGO BEST, s.r.o. vyplývá na základě uvedené tabulky (Tab. 3.12), že jeho největší příležitost je vytvoření SEO optimalizace a zároveň dotační program Zelená úsporám. Druhá nejvyšší úroveň v atraktivnosti je outsourcing podnikových procesů. Mezi nižší úrovně atraktivnosti se jeví inovace, které zavádí nové technologie a jako nejméně atraktivní příležitostí jsou veřejné zakázky.

Tabulka 3.12: Předpokládaná úroveň atraktivity příležitosti

Příležitosti	Atraktivita dopadu příležitosti	Pravděpodobnost vzniku příležitosti	Předpokládaná úroveň atrak. Příležitosti
Zelená úsporám	5	5	25
Veřejné zakázky	3	3	9
Inovace, nové technologie	4	3	12
Outsourcing pod. procesů	5	4	20
Vytvoření SEO optimalizace	5	5	25

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi hrozby, které působí na společnost, se identifikovaly:

- **vysoká konkurence**, která nabízí stejné nebo velice podobné činnosti jako společnost. Při zvyšování konkurence zároveň roste i vyjednávací síla zákazníků co se týče nízké ceny v poměru s vysokou kvalitou. Tím společnosti klesá marže, která má vliv na výši zisku;
- **kupní síla** ve Zlínském kraji je podprůměrná na rozdíl od Prahy, Středočeského a Plzeňského kraje. Znamená to, že obyvatelstvo, které nakupuje ve stejném kraji, jako má sídlo společnost má nízkou koupěschopnost poptávky. Existuje tu hrozba, že se koupěschopnost poptávky bude ještě snižovat, pokud bude kupní síla klesat;
- **legislativní opatření**, ve kterých je hrozba pro společnost zejména u legislativních změn, které provádí vláda na bázi úsporných opatření. Důležitým faktorem je daň z přidané hodnoty a daň z příjmů právnických osob;
- **dopady hospodářské krize** jsou v některých regionech znatelné dodnes. Proto rodiny snižují své výdaje a společnosti méně investují a z toho vzniká hrozba pro společnost v podobě snížení poptávky po jejich službách a produktech;
- **zvýšení cen vstupů**, u kterých dochází k zdražování cen energií, materiálů nebo zvyšování cen u pohonných hmot. Při zvyšování vstupních cen se zvýší i konečná cena pro zákazníka a vzniká hrozba k přechodu ke konkurenci;
- **vysoká nezaměstnanost** je také hrozba pro společnost neboť díky ní se snižuje poptávka po službách a produktech. Obyvatelé, kteří nejsou zaměstnáni, nemají dostatek finančních prostředků a nejsou koupěschopní.

U předpokládané úrovně rizika hrozeb se identifikovalo 6 faktorů, které mohou ohrozit společnost ERGO BEST, s.r.o. Hodnocení hrozeb je obdobné jak u hodnocení úrovně atraktivnosti příležitostí. Hrozby se hodnotily podle závažnosti dopadu a pravděpodobnosti jeho vzniku na stupnici od 1 bodu do 5. Předpokládaná úroveň rizika hrozeb se zjistí, jako součin těchto hodnot. Faktor s nejvyšší úrovní rizika znamená největší hrozbu pro společnost.

Podle zjištěných výsledků znázorněných v tabulce 3.13 se jeví jako největší hrozba vysoká konkurence v odvětví a druhá nejvyšší úroveň hrozby je u zvýšení cen vstupů. Mezi střední hodnoty se zařadila hrozba, která vzniká z legislativních opatření a to především u změny daně z přidané hodnoty a daně z příjmu právnických osob. Nejmenší hrozbou pro společnost je v současné době dopad hospodářské krize a kupní síla obyvatelstva ve Zlínském kraji.

Tabulka 3.13: Předpokládaná úroveň rizika hrozeb

Hrozby	Závažnost dopadu hrozeb	Pravděpodobnost vzniku hrozeb	Předpokládaná úroveň rizika hrozeb
Vysoká konkurence	5	5	25
Kupní síla	4	2	8
Legislativní opatření	4	3	12
Dopady hospodářské krize	3	3	9
Zvýšení cen vstupů	5	4	20
Vysoká nezaměstnanost	3	3	9

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.3.3. Vyhodnocení SWOT analýzy

Poslední krok SWOT analýzy je zaznamenat silné a slabé stránky s vysokou důležitostí a příležitosti s hrozbami s vysokou hodnotou do SWOT matice. Následně se vybírají alternativní strategie pro společnost.

Obrázek 3.1: SWOT matice

		Silné stránky		Slabé stránky
	S1	Propojenost služeb	W1	Špatná splatnost odběratelů
	S2	Školení zaměstnanců	W2	Závislost na dodavatelích
	S3	Dobré vztahy s dodavateli	W3	Nedostatek benefitů
	Příležitosti	SO strategie (strategie využití)	WO strategie (strategie hledání)	
O1	Zelená úsporám			
O2	Vytvoření SEO optim.			
O3	Outsourcing			
	Hrozby	ST strategie (strategie konfrontace)	WT strategie (strategie vyhýbání)	
T1	Vysoká konkurence			
T2	Ceny vstupů			
T3	Legislativní opatření			

Zdroj: Grasseová, 2010; úprava: autor

SO strategie jsou strategie, které propojují silné stránky společnosti ke zhodnocení příležitostí. Z následující SWOT matice jsou strategie následující:

- **kombinace S1 a O1:** k zlepšení propojenosti a provázanosti služeb a činností společnosti lze využít dotační program Zelená úsporám;
- **kombinace S1 a O2:** propojenost a provázanost služeb a činností společnosti lze využít na vytvoření SEO optimalizaci;
- **kombinace S2 a O3:** při využití outsourcingu podnikových procesů lze využít školení zaměstnanců na důležitější úkoly pro společnost.

ST strategie jsou strategie, které využívají silné stránky společnosti k odklonění hrozeb, které na společnost působ. Strategie jsou následující:

- **kombinace S3 a T2:** k odstranění vysokých cen vstupů lze využít dobrých vztahů s dodavateli, se kterými je možno sjednávat cenové či necenové výhody.

WO strategie jsou strategie, pomocí nichž se využívají příležitosti k odstranění slabé stránky společnosti. Následující vygenerované strategie:

- **kombinace W1 a O1:** při získávání dotací z programu Zelená úsporám, kdy stát hraří určitou částku odběrateli, lze předpokládat, že díky tomu dojde k poklesu nesplacených pohledávek od odběratelů;
- **kombinace W2 a O3:** pokud bude společnost provádět outsourcing podnikových procesů, sníží se tím závislost na některých dodavatelích, kteří budou pro společnost nepotřební.

WT strategie jsou strategie, které minimalizují slabé stránky a vyhýbání se tím ohrožení. Následující strategie:

- **kombinace W3 a T1:** pokud společnost zvýší benefity pro zaměstnance, sníží se tak fluktuace zaměstnanců a přechod ke konkurenci, která by tím mohla společnost ERGO BEST, s.r.o. oslabit.

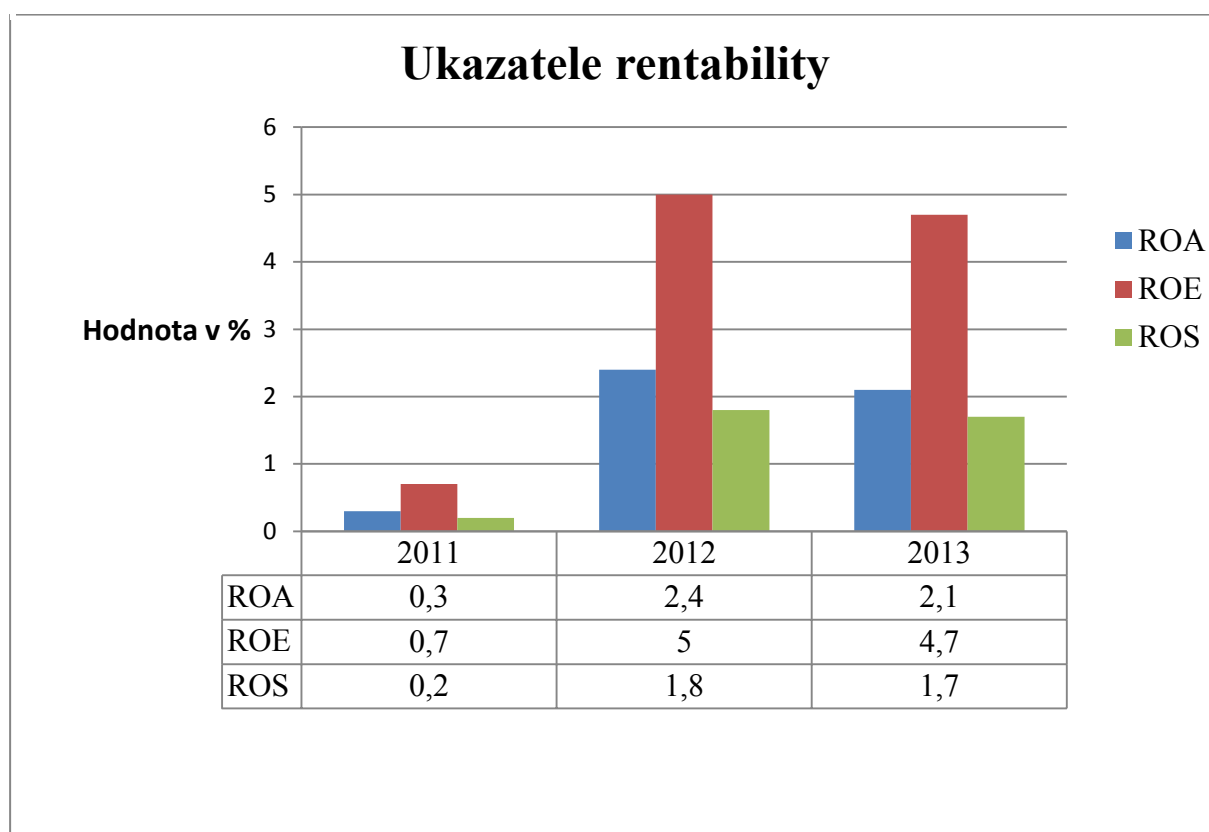
3.2.4. Finanční analýza

Pomocí finanční analýzy je popsána a vyhodnocena finanční situace společnosti. Jedná se o důležitý finanční nástroj, který ukáže finanční zdraví podniku. V rámci finanční analýzy se využila analýza poměrových ukazatelů. Finanční analýza se počítá pro společnost ve třech obdobích pro rok 2011 až po rok 2013. Podklady pro výpočet jednotlivých ukazatelů finanční analýzy využila autorka z účetní závěrky společnosti ERGO BEST, s.r.o., která se skládá z rozvahy a výkazu zisku a ztrát (viz Přílohy). Jednotlivé výpočty jsou vypočítány pomocí vzorců (2.1) – (2.16), které jsou vysvětleny v teoretické části diplomové práce.

3.2.4.1. Ukazatel rentability

U ukazatele rentability se počítá rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb pro rok 2011 až 2013. Platí zde čím vyšší hodnota, tím je to pro společnost lepší.

Graf 3.6: Ukazatel rentability



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že **rentabilita vloženého kapitálu (ROA)** byla nejvyšší v roce 2012, kdy byla 2,4%. V roce 2011 a 2013 vykazovala hodnota ROA nízkých hodnot. Hlavním důvodem byl nižší hospodářský výsledek než v roce 2012. V roce 2011 byl hospodářský výsledek 39 000 Kč, a i když se v roce 2013 zvýšil na 196 000 Kč, nedosahoval takového výsledku jak v roce 2012. Nízké hodnoty v ukazatelích v roce 2011 a 2013 jsou způsobeny poklesem tržeb. Rentabilita vloženého kapitálu vykazuje velmi nízké hodnoty, což znamená, že investoři, kteří investovali svůj kapitál do společnosti, měli výnos v podobě minimálního zisku.

Hodnota **rentability vlastního kapitálu (ROE)** byla opět nejvyšší v roce 2012, kdy byla 5%. V následujícím roce se hodnota ROE snížila jen o 0,3 %. Pokles ukazatele ROE v roce 2013 byl zapříčiněn poklesem čistého zisku. Z grafu vyplývá, že v roce 2012 společnost obdržela z jedné koruny vloženého kapitálu 5% zisku, kdežto v roce 2013 se snížila na 4,7 %.

Rentabilita tržeb (ROS) vykazovala nejvyšší hodnotu stejně jako v předchozích ukazatelích v roce 2012. V roce 2013 klesla hodnota o jednu desetinu.

3.2.4.2. Ukazatel aktivity

Ukazatel aktivity znázorňuje, jak společnost hospodaří se svými aktivy.

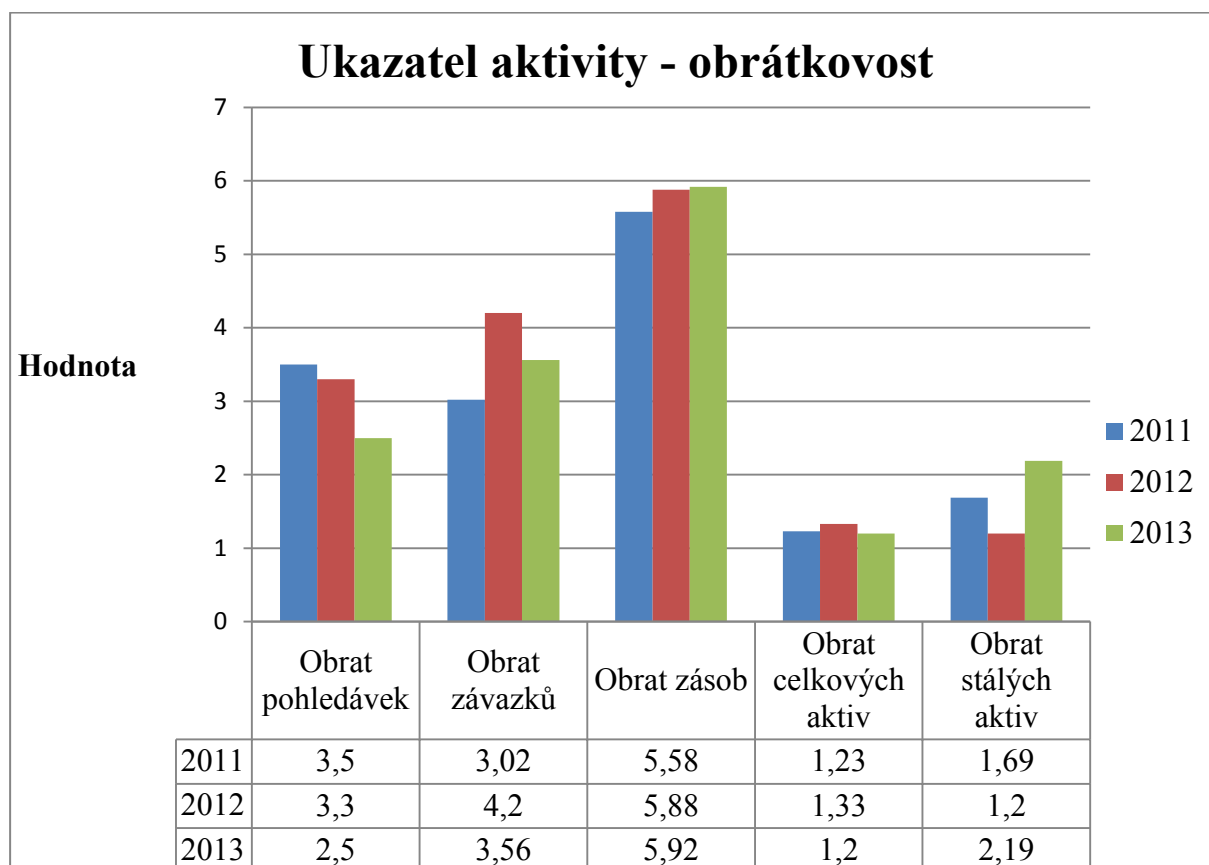
Dle grafu 3. 7. je **obrat pohledávek** v roce 2011 až 2012 relativně ve stejné úrovni, ale v roce 2011 je hodnota ukazatele vyšší, kde se jedná o hodnotu 3,5. **Obrat závazků** je nejvyšší v roce 2012 a v roce 2013 došlo k jeho snížení, což znamená, že nejnižší doba obratu závazků (viz. Graf 3.8) byla v roce 2012 a to 86 dní a **doba obratu pohledávek** je nejnižší v roce 2011 s dobou obratu 103 dní. Upřednostňuje se, aby byla doba obratu pohledávek kratší než **doba obratu závazků**. Z uvedeného grafu vyplývá, že při porovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků společnosti ERGO BEST, s.r.o. je splněna pouze v roce 2011. U následujících let je tomu naopak. Hlavním důvodem proč je doba obratu pohledávek u společnosti ERGO BEST, s.r.o. vyšší než doba obratu závazků je, že včas splácí své závazky, aniž by měla uhrazeny veškeré své pohledávky od odběratelů. Společnost získává konkurenční výhodu a dobré jméno spolehlivého dlužníka, ale je zároveň ohrožena finanční rovnováha v podniku.

Obrat zásob by měl být co nejvyšší, ale naopak **doba obratu zásob** by měla být co nejnižší. V grafu 3.7 a 3.8 vyplývá, že nejlepší hodnota je v roce 2011, kdy obrat zásob je 5,58 a doba obratu zásob je 65 dní. V následujících letech se hodnota obratu zásob zvyšuje, což znamená, že doba obratu závazků klesá. Tím pádem není ve společnosti dodržena přímá úměra v zásobách.

Další ukazatel je **obrat celkových aktiv**, kde je doporučeno, aby hodnota nebyla nižší než 1. Ve společnosti ERGO BEST, s.r.o., jsou všechny ukazatele obratu celkových aktiv nad touto hranicí, z toho vyplývá, že tržby jsou v poměru k celkovému vloženému kapitálu.

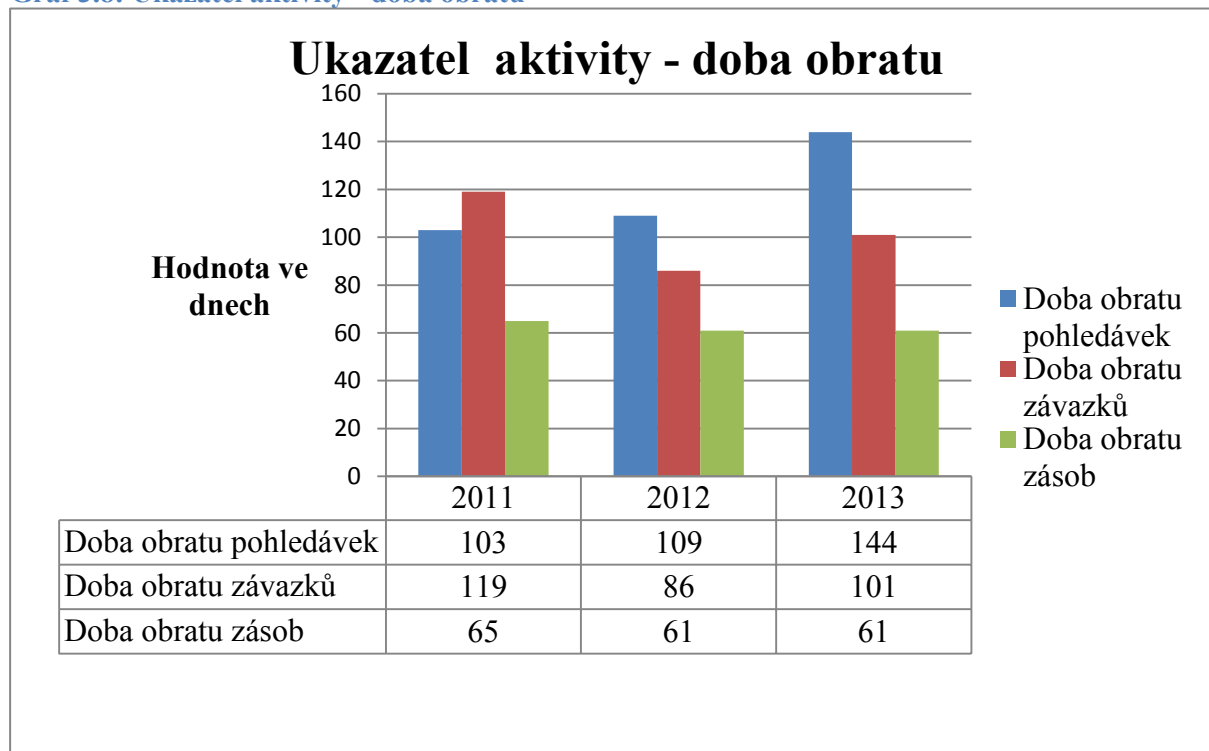
Poslední ukazatel je **obrat stálých aktiv**, který znázorňuje, do jaké míry se používá stálá aktiva společnosti. Od roku 2011 do roku 2012 ukazatele měly klesající tendenci a v roce 2013 se hodnota zvýšila. Příčinou snížení hodnoty v roce 2013 byl pokles stálých aktiv.

Graf 3.7: Ukazatel obrátkovosti



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.8: Ukazatel aktivity - doba obratu

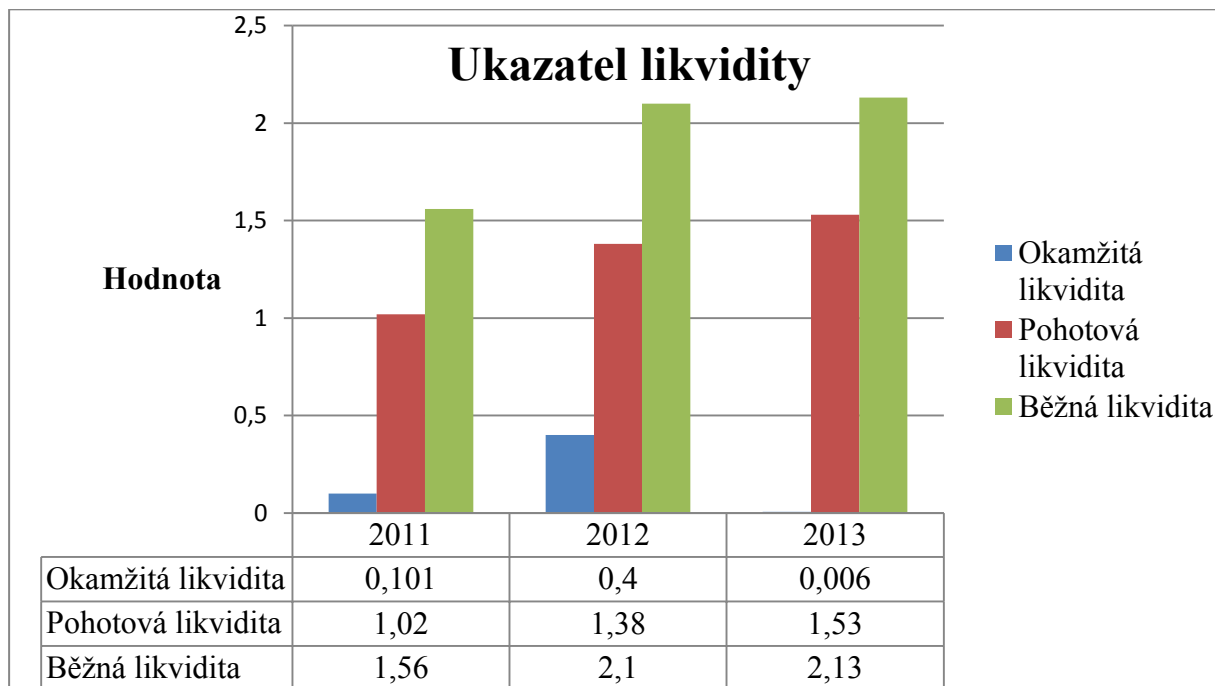


Zdroj: vlastní zpracování

3.2.4.3. Ukazatel likvidity

Do ukazatelů likvidity patří okamžitá, pohotová a běžná likvidita. Vývoj likvidity společnosti je poměrně nestabilní, protože se z větší části liší s doporučenými hodnotami.

Graf 3.9: Ukazatel likvidity



Zdroj: vlastní zpracování

Pro **okamžitou likviditu** je doporučená hodnota 0,9 – 1,1. Společnost ERGO BEST, s.r.o. splnila doporučenou hodnotu v roce 2011 s hodnotou 0,101. V tomto roce byla společnost schopna okamžitě uhradit své závazky. V dalších letech se okamžitá likvidita snižovala a byla pod úrovní doporučené hodnoty, což znamená, že společnost měla málo pohotových platebních prostředků, neboť byly vázány v podobě pohledávek a zásob.

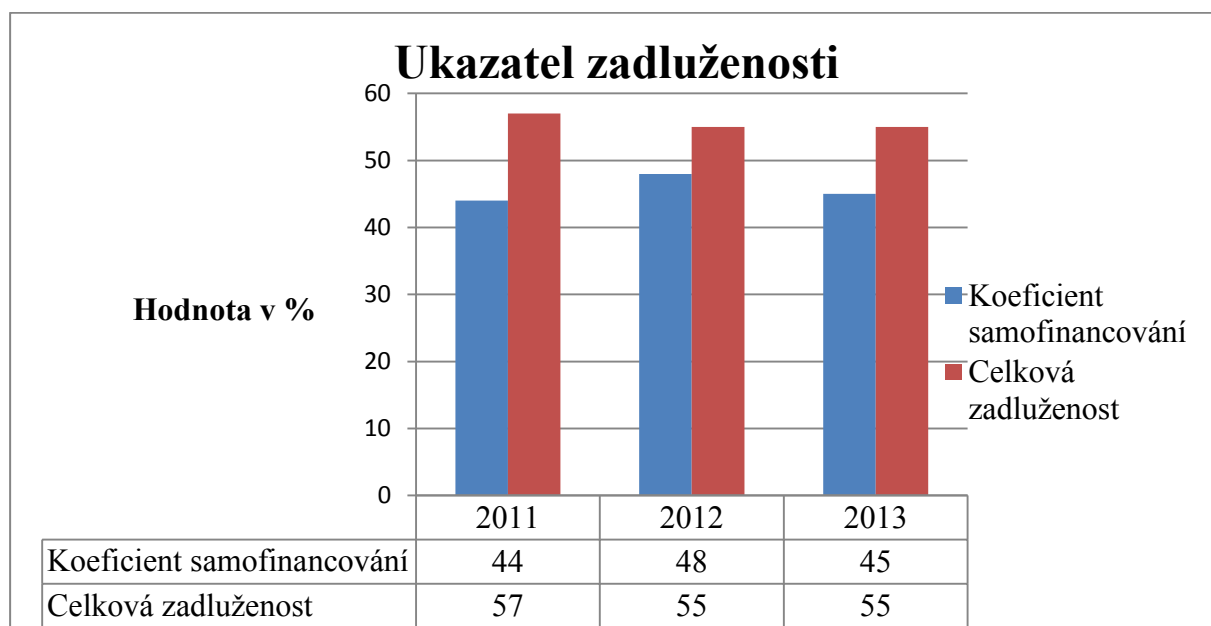
U **pohotové likvidity** je doporučené rozmezí 1,1 – 1,5. Tato hodnota byla splněna v roce 2012 a činila 1,38 a v roce 2013 byla hodnota na hranici doporučeného rozmezí. V roce 2011 je hodnota pod úrovní, což znamená, že ukazatel není příznivý pro věřitele, ale spíše pro akcionáře, protože je zde nejnižší objem oběžných aktiv.

V případě **běžné likvidity** je doporučená hodnota v rozmezí 1,5 – 2,5. Společnost ERGO BEST, s.r.o. splňovala ve všech letech doporučenou hodnotu, což znamená, že společnost byla schopna pokrýt své krátkodobé závazky svými oběžnými aktivy.

3.2.4.4. Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti znázorňuje poměr mezi vlastními a cizími zdroji, které jsou ve společnosti použity. Mezi analyzované ukazatele u společnosti jsou ukazatel celkové zadluženosti a koeficient samofinancování. Čím vyšší je hodnota je hodnota celkové zadluženosti, tím to znamená vyšší riziko pro věřitele, což jsou zejména banky.

Graf 3.10: Ukazatel zadluženosti



Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost společnosti ERGO BEST, s. r. o. je ve všech třech letech poměrně na dobré úrovni. Hodnoty se pohybují okolo 55 %, což ukazuje, že zhruba polovina aktiv byla financována z cizích zdrojů.

Koeficient samofinancování se pohybuje také jak u celkové zadluženosti okolo 50%, což potvrzuje, jak je zmíněné již výše u celkové zadluženosti, že společnost financuje svá aktiva z jedné poloviny cizími zdroji a z druhé poloviny vlastními zdroji. Při součtu celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování, vychází výsledný koeficient zhruba 100%.

4. DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST ERGO BEST, s.r.o.

Doporučení pro společnost ERGO BEST, s.r.o. jsou vytvořeny autorkou na základě zjištěných informací prostřednictvím aplikovaných analýz na situaci společnosti, která na něj působí z vnějšku i vnitřně. Tyto podklady byly aplikovány do SWOT analýzy ze které se vytvořila SWOT matice a zní, vznikly možné kombinace strategií, ze kterých vychází doporučení pro společnost, a tím zvýšení konkurenceschopnosti. Důležité je, si před samotným vymezením strategií a vzniklých doporučení stanovit vize a poslání pro společnost.

4.1. Vize a poslání společnosti

Jelikož společnost ERGO BEST, s.r.o. nemá stanovené vize ani poslání, rozhodla se jej autorka stanovit.

Vize společnosti

Společnost by si chtěla i nadále v budoucnu udržet ve Zlínském kraji přední postavení na trhu a tím si zabezpečit konkurenční výhodu. Dále by společnost chtěla expandovat na nové trhy, především do více krajů v ČR, či i na Slovenskou republiku a stát se tak postupně lídrem ve svém oboru. Společnost ERGO BEST, s.r.o. chce i nadále poskytovat produkty ve vysoké kvalitě.

Poslání společnosti

Poslání společnosti ERGO BEST, s.r.o. je uspokojovat široké spektrum svých zákazníků produkty vysoké kvality. Prostřednictvím svých vysoko kvalifikovaných a kreativních zaměstnanců nalézt nejlepší řešení pro každého zákazníka. Na základě předchozích stanovisek chce společnost dosáhnout předního místa na trhu a mít konkurenční výhodu, se kterou může zákazníkovi nabídnout vždy něco navíc.

4.2. Konkrétní doporučení pro společnost

Zvýšení propagace společnosti

Společnost nedisponuje v současné době vysokou marketingovou podporou, a proto autorka doporučuje zvýšit propagační činnost. Ze začátku to bude pro společnost vyšší investice, která zvýší i náklady, ale v budoucnu to může vést k získání pravděpodobně většího počtu zákazníků a tím i zvýšení obrátu. Propagace lze zajistit z mnoha hledisek. V současné době je internet nejrozšířenější a nejmocnější nástroj všech dob, kde je možné se jeho pomocí dostat do podvědomí potenciálních zákazníků. Jedna z možností může být vložení inzercí, například do regionálního informačního portálu, který pro zlínský kraj je www.zlin.cz, anebo portály podobného zaměření. Další způsob propagace společnosti může být prostřednictvím billboardů, reklamních poutačů a v různých inzertních, regionálních novinách. K zamyšlení by stálo i vytvoření reklamních emailů a reklamního letáku, který by mohl být vložen do schránek obyvatel ostatních okresů ve Zlínském kraji. Mezi další způsoby zvýšení marketingové podpory pro společnost by mohla být i reklama ve Zlínském rádiu. Pokud by společnost chtěla expandovat i do ostatních regionů nebyla by špatná prezentace společnosti na různých veletrzích a výstavách, které se pořádají ve větších městech. Mezi prestižní výstavy patří výstavy v Ostravě, například Infotherma, Dům a byt, dále pak v Brně, a to IBF Mezinárodní stavební veletrh.

Certifikace Zelená úsporám

Jedná se o státní dotační program, který je financován ministerstvem životního prostředí. Je určen pro potenciální zákazníky, kteří mají v plánu zateplovat rodinný nebo bytový dům, či si postavit nový dům s nízkou energetickou náročností. V roce 2015 vznikly nové podmínky programu Nová zelená úsporám, kde jsou dostupnější dotace pro veřejnost, neboť pro tento rok je k dispozici 1,1 mld. korun. Další změna je ve zjednodušeném výpočtu na získání dotace na základě zavedení takzvaných paušálů na metr čtvereční. Poslední změnou v roce 2015 je rychlejší administrativa, kde do 9 týdnů je vše vyřízeno, a jsou vyplaceny dotace.

Společnost ERGO BEST, s.r.o. se do programu Zelená úsporám musí nejdříve zaregistrovat, kde na základě své registrace obdrží certifikaci a zařadí se do seznamu odborných dodavatelů. Společnost tak může pomáhat získat svým zákazníkům dotaci, připravovat potřebnou dokumentaci a zajistit potřebnou výstavbu spojenou i s dodávkou materiálu.

Motivační složka pro zaměstnance

Společnost doposud nevěnovala větší pozornost pro motivaci svých zaměstnanců. Pokud zaměstnanci nejsou ničím motivováni, krom svého platu, mohou být snadno přetaženi ke konkurenční společnosti. Společnost by pak přicházela o své kvalitní lidské zdroje. Díky této skutečnosti by se mohla společnost více zaměřit na své zaměstnance a nabídnout jim zaměstnanecké benefity, například služební telefony, stravenky, či penzijní nebo životní pojištění. Dále by se také mohla zaměřit na teambuilding, například v podobě společných akcí. Dále by se firma mohla svým zaměstnancům nabídnout nepeněžní benefity, například v podobě nadstandardní dovolené či volno pro rekreaci či léčení.

Návrh na otevření další pobočky

Jelikož společnost ERGO BEST, s.r.o. působí prozatím jen ve Zlínském kraji, dle autorky by bylo vhodné se v budoucnu zaměřit na expanzi a otevření další pobočky. Společnost by se mohla v budoucnu zaměřit na expanzi do jiných krajů, nejdříve například do okolních a pak by se mohla rozrůst dále po celé České republice. Jelikož blízko Zlínskému kraji jsou hranice se Slovenskou republikou, mohla by společnost ERGO BEST, s.r.o. vzít v úvahu, či neexpandovat i za hranice sousedního státu. Společnosti ERGO BEST, s.r.o. se expanzí mohou otevřít nové příležitosti a mohou nabýt tak nových zákazníků.

Zvýšení viditelnosti webových stránek

Společnost ERGO BEST, s.r.o. by se také mohla zaměřit na své webové stránky, které by mohla více zviditelnit například pomocí SEO optimalizace, která zajistí pomocí klíčových slov lepší místo ve výsledcích internetového vyhledávání. Jedná se o upravování webových stránek přesně na míru, aby se společnost zobrazovala na vyšších příčkách při webovém vyhledávání určitých slov, které jsou nějak s činností firmy spojeny. Pokud se společnost

ERGO BEST, s.r.o. bude zobrazovat i například náhodným návštěvníkům webových vyhledávačů, kteří hledají byť jen informace o určitých stavebních činnostech, nebo materiálech, bude mít společnost větší pravděpodobnost získání nové zakázky a tím i pravděpodobnost vyššího zisku.

Outsourcing podnikových procesů

Jelikož společnost vykazuje v posledních letech nárůst tržeb a jejich zisk se zvyšuje, mohla by, jak je již výše zmíněno expandovat na nové trhy a na základě tohoto kroku začít outsourcingovat své podnikové procesy, které nejsou pro společnost zásadní. Dle názoru autorky se díky tomu mohou namísto vnitřních operací ve společnosti zabývat důležitějšími úkoly, které budou v danou dobu potřebnější. V konkrétním případě u společnosti ERGO BEST, s.r.o. se může zprvu jednat o outsourcing administrativních věcí jako je vedené účetnictví. Dále se zde mohou zařadit i úklidové služby.

Zlepšení platební solventnosti

Aby se zlepšila platební solventnost, je důležité sledovat dobu obratu závazků a dobu obratu pohledávek. V platební solventnosti platí pravidlo, že doba obratu pohledávek má být kratší než doba obratu závazků.

Společnost ERGO BEST, s.r.o. se dle provedené finanční analýzy potýká s platební nesolventností, jelikož doba obratu pohledávek je vyšší než doba obratu závazků. Společnost by tedy měla zkrátit dobu splatnosti faktur svým odběratelům, aby se snížila doba obratu pohledávek a společnost by tak měla finanční prostředky dříve na uhrazení svých závazků a dostala by se do finanční rovnováhy.

5. ZÁVĚR

Konkurenceschopnost je v dnešní době důležitým prvkem pro úspěšné podnikání každé společnosti. Na trhu existuje několik podnikatelských subjektů se stejným cílem, a to být lídrem ve svém oboru, kterému bude profitovat společnost. Proto společnost musí neustále monitorovat a analyzovat své tržní okolí a konkurenty a efektivně využívat své potenciální příležitosti a identifikovat své silné stránky, díky kterým může v dnešní době obstát silné konkurenci.

Hlavním cílem této diplomové práce byla analýza konkurenceschopnosti podniku ERGO BEST, s.r.o. který se zabývá stavební a sklenářskou činností ve Zlínském kraji. Dále aplikovat zvolené metody na podnik a na základě získaných teoretických poznatků, analýzy současného stavu podniku navrhnout zvýšení konkurenceschopnosti. Tyto zvolené cíle byly dle autorky splněny.

Tato diplomová práce je rozdělena do několika částí. V první, teoretické části jsou řešena teoretická specifika podnikatelského prostředí, které jsou čerpány z odborné literatury. Byly zde definovány pojmy související s konkurencí, konkurenceschopností a strategickou analýzou, které byly následně aplikovány v následující části.

Dále byla charakterizována společnost ERGO BEST, s.r.o., na kterou je aplikována tato diplomová práce. Z kraje byla představena společnost, popsány koncepční a dlouhodobé cíle, charakterizovány její hlavní činnosti a zobrazena organizační struktura. V následující tedy praktické části byly aplikovány teoretické poznatky, a to pomocí metody PEST analýzy, která zkoumá faktory působící na podnik z vnějšího okolí a skládá se z politických faktorů, ekonomických faktorů, sociologických faktorů a technologických faktorů. Druhou analýzou je Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která se zabývá silami působící uvnitř odvětví, ve kterém společnost působí. Strategická analýza se skládala především ze SWOT analýzy, ze které vyšla SWOT matice s navrhovanými strategiemi a finanční analýza zkoumající finanční zdraví podniku.

V poslední části této práce se nacházejí doporučení pro danou společnost dle autorky práce. Jako první jsou uvedené vize a poslání společnosti, které stanovila autorka na základě

prostudování a osobního poznání společnosti. Druhá podstatná část této kapitoly zahrnuje několik doporučení pro společnost, která vyšla ze zhodnocení všech použitých metod a analýz. Společnost by se dle autorky měla zaměřit na zlepšení platební solventnosti, zlepšení propagace podniku a na dotační program Zelená úsporám.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

ČERVENÝ, Radim. *Bussines plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN: 978-80-7400-511-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN: 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýzy podniku v rukou manažera, 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Computer Press, 2010. ISBN: 978-80-251-2621-9.

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21 století*. Praha: C. H. BECK, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing, strategie a trendy*. 2., rozš. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN: 978-80-247-4670-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN: 978-80-7179-713-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN: 978-80-247-4456-8.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN: 802470966X.

KŘEKOVSÝ, Miroslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2.vyd. Praha: C. H. Becck, 2009. ISBN: 978-80-7400-119-2.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, s.r.o., 2012. ISBN: 978-80-7261-251-2.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN: 978-80-7400-379-0.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN: 80-247-1277-6.

NOVOTNÝ, Jiří a Petr SUCHÁNEK. *Nauka o podniku II: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita., 2007. ISBN 978-80-210-4496-8.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN: 978-80-247-2481-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN: 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČKOVÁ Helena a Karel a BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-367-1.

SYNEK, Miloslav et al. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN: 978-80-7400-336-3.

VARIAN, R. Hal. *Intermediate Microeconomics: A modern Approach*. 8.vyd. New York: W. W. Norton, 2009. ISBN: 0-393-93424-1.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-726-1099-6.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Granada publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela et al. *Marketing*. 2 přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN: 978-80-7400-115-4.

Elektronické zdroje:

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *HDP za 4. Čtvrtletí*. [online]. [16. 3. 2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2014-xg757ohkca>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Míra inflace*. [online]. [16. 3. 2015]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Míra nezaměstnanosti*. [online]. [12. 3. 2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2015-1viwzidofb>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo*. [online]. [16. 3. 2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/obyvatelstvo-xz>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné mzdy za 4. Čtvrtletí*. [online]. [16. 3. 2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-4-ctvtletí-2014-truea9fbwn>

ERGOBEST. *Sklenářství*. [online]. [9. 2. 2015]. Dostupné z: <http://ergobest.cz/sklenarstvi/>

ERGOBEST. *Stavební činnost*. [online]. [8.2 2015]. Dostupné z: <http://ergobest.cz/stavebni-cinnost/>

ERGOBEST. *Stavebniny*. [online]. [9. 2. 2015]. Dostupné z: <http://ergobest.cz/stavebniny/>

INCOMA GfK. *V Evropském žebříčku kupní síly kleslo Česko na 26. místo*. [online]. [10. 3. 2015]. Dostupné z: <http://incoma.cz/v-evropskem-zebricku-kupni-sily-cesko-kleslo-na-26-misto/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Míra nezaměstnanosti*. [online]. [16. 3. 2015]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady

NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM. *Nové podmínky programu Zelená úsporám*. [online]. [01. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz/clanek/nove-podminky-programu-nova-zelena-usporam-dostupnejsi-dotace-jednodussi-pocty-a-rychlejsi-administrace/>

NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM. *O programu*. [online]. [01. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz/zadatele-o-dotaci/bytove-domy/1-vyzva-bytove-domy/o-programu-2015/>

Ostatní zdroje:

Interní materiály společnosti ERGO BEST, s.r.o.

Účetní závěrky společnosti ERGO BEST, s.r.o.

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
Kč	Koruna česká
OR	Okresní rejstřík
ROA	Rentabilita celkového vloženého kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s.r.o.	společnost s ručeným omezením
v.o.s.	veřejná obchodní společnost

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše)

V Ostravě dne 24. 4. 2015



Bc. Tereza Františáková

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1 - Rozvaha 2011

Příloha č.2 - Výkaz zisků a ztrát 2011

Příloha č.3 - Rozvaha 2012

Příloha č.4 - Výkaz zisků a ztrát 2012

Příloha č.5 - Rozvaha 2013

Příloha č.6 - Výkaz zisků a ztrát 2013

Příloha č. 1 – Rozvaha 2011

ROZVAHA						
Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.						
ke dni 31.12.2011			Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky			
jednotky: 1000 Kč			ERGO BEST			
			s.r.o.			
			Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (liší-li se od bydliště)			
			Jateční 693			
			760 01 Zlín-Prštňe			
Číslo	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulý období
			Brutto	Kursová	Netto	
	AKTIVA CELKEM	001	10 973	-2 796	8 177	9 220
B.	Dlouhodobý majetek	003	5 122	-2 165	2 957	2 811
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	5 122	-2 165	2 957	2 811
B. II. 1.	Pozemky	014	1 137		1 137	1 137
B. II. 2.	Stavby	015	1 924	- 752	1 172	1 232
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	2 061	-1 413	648	272
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				170
C.	Oběžná aktiva	031	5 820	- 631	5 189	6 375
C. I.	Zásoby	032	1 796		1 796	2 046
C. I. 1.	Material	033	262		262	286
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				139
C. I. 5.	Zboží	037	1 534		1 534	1 621
C. II.	Krátkodobé pohledávky	048	3 688	- 631	3 057	4 327
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	3 466	- 631	2 835	4 327
C. II. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	220		220	
C. II. 9.	Jiné pohledávky	057	2		2	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	059	336		336	2
C. IV. 1.	Peníze	059	2		2	1
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	334		334	1
D. I.	Časové rozlišení	063	31		31	34
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	31		31	34

Číslo účtu	PASIVA	Šifra řádku	Státní účetní období	Mínulé období
A	B		5	6
	PASIVA CELKEM	097	8 177	9 220
A.	Vlastní kapitál	098	3 628	1 394
A. I.	Základní kapitál	099	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	099	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	073	2 211	
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075	2 211	
A. III.	Rezervní fondy, nadříděný fond a ostatní fondy ze zisku	076	20	20
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/nadříděný fond	079	20	20
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	1 173	1 065
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	1 173	1 065
A. V. 1.	Výsledek hospodaření státního účetního období (+/-)	084	24	109
B.	Čistý zisk	085	4 528	7 815
B. 6.	Náhodné závazky	091	1 211	3 422
B. 9. 9.	Jiné závazky	100	1 211	3 422
B. 9.	Krátkodobé závazky	102	3 317	3 129
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	1 893	2 097
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	343	270
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	105	80
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	75	71
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	285	327
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	586	273
B. III. 10.	Dotace účty pasivní	112	24	2
B. III. 11.	Jiné závazky	113	6	9
B. IV.	Bankovní úvěry a vypořádání	114		1 264
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		1 264
C. I.	Časové rozlišení	118	21	11
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	21	11

Sebevazba dne: 2 9 . 0 2 . 2 0 1 2		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. VRBA Jan, jednatel ERGO BEST s.r.o.	
Přírodní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání stavební činnost, obchodní činnost	Pozn.	ERGO BEST s.r.o. IČO: 693 760 01 ZLÍN-PRSTINE IČO: 2630667 DIČ: CZ2630667

Příloha č. 2 – Výkaz zisku a ztrát 2011

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 505/2002 Sb.		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		Dispoziční firma nebo jiný název účetní jednotky ERGO BEST s.r.o.	
ke dni 31. 12. 2011		jednotky: 1000 Kč		Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (základní údaje) Jateční 693 760 01 Zlín-Prácheň	
Rok	Měsíc	IČ			
2011	12	26306671			
Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Řádek	Skutečnost v běžném účetním období		
			skladovaným	emulárním	
a	b		1	2	
I.	Tržby za prodej zboží	01	2 727	2 851	
A.	Náklady vynaložené na prodání zboží	02	1 528	1 946	
+	Obchodní marže	03	1 199	905	
G.	Výkony	04	7 084	9 475	
B. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	7 223	9 336	
B. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	- 139	139	
B.	Výkonová spotřeba	08	4 656	7 061	
B. 1.	Spotřeba materiálů a energie	09	1 654	2 966	
B. 2.	Služby	10	3 002	4 095	
+	Přidaná hodnota	11	3 627	3 319	
C.	Odstěhování nákladů součet	12	2 544	2 521	
C. 1.	Mzdové náklady	13	1 882	1 877	
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	629	612	
C. 4.	Soudní náklady	16	33	32	
D.	Daně a poplatky	17	54	64	
E.	Odpisy dlouhodobého nematného a hmotného majetku	18	310	226	
II.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	19	35	48	
III. 2.	Tržby z prodeje materiálů	21	35	48	
F.	Zustatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálů	22	39	58	
F. 2.	Prodaný materiál	24	39	58	
Q.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	299	164	
IV.	Odstěhování provozní výnosy	26	233	204	
H.	Odstěhování provozní náklady	27	529	241	
+	Provozní výsledek hospodaření	30	120	297	
N.	Nekapitálové úroky	43	30	72	
K.	Ostatní finanční výnosy	44		7	
Q.	Ostatní finanční náklady	45	51	99	
+	Finanční výsledek hospodaření	48	-81	- 164	
Q.	Dat z příjmů za běžnou činnost	49	15	24	
Q. 1.	- splatná	50	15	24	
+	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	24	109	
+	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	24	109	
+	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	39	133	

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2

Sešitováno dne: 2 9 . 0 2 . 2 0 1 2		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. VRBA Jan, jednatel ERGO BEST s.r.o.	
Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání: stavební činnost, obchodní činnost	Pečet: ERGO BEST s.r.o. Jstečín 693 760 01 ZLÍN-PŘÍSTAV IČO: 26306477 DIČ: CZ26306477	

Příloha č. 3 – Rozvaha 2012

Měsíční závazkový výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA

ke dni 31. 12. 2012
jednotky: 1000 Kč

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ERGO BEST
S.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (je-li se od bydliště)
Jateční 693
760 01 Zlín-Prštné

Finanční úřad pro Zlínský kraj

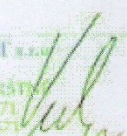
Ověřovací úřad ve Zlíně

Podpis ověřitele: 24-04-2013

Rok		Měsíc		IČ	
2012	1	2	2	6	3 0 6 6 7 1

Označení položky	Ořad	Běžné účetní období			Minulé období
		Brutto	Korekce	Netto	
AKTIVA CELKEM	001	10 862	-2 876	7 986	8 177
B. Celohodnotný majetek	003	5 122	-2 464	2 658	2 957
B. II. Celohodnotný hmotný majetek	013	5 122	-2 464	2 658	2 957
B. II. 1. Pozemky	014	1 137		1 137	1 137
B. II. 2. Stavby	015	1 924	-811	1 113	1 172
B. II. 3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	2 061	-1 653	408	648
C. Ověřitelná aktiva	031	5 717	-412	5 305	5 189
C. 1. Zásoby	032	1 808		1 808	1 796
C. 1. 1. Materiál	033	905		905	262
C. 1. 2. Neukončená výroba a polotovary	034	25		25	
C. 1. 3. Zboží	037	878		878	1 534
C. III. Krátkodobé pohledávky	048	3 819	-412	3 407	3 057
C. III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	3 660	-412	3 248	2 835
C. III. 6. Štát - daňové pohledávky	054	138		138	
C. III. 7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	21		21	220
C. III. 9. Jiné pohledávky	057				2
C. IV. Krátkodobý finanční majetek	058	90		90	336
C. IV. 1. Peníze	059	7		7	2
C. IV. 2. Účty v bankách	060	83		83	334
D. 1. Časové rozlišení	063	23		23	31
D. 1. 1. Náklady přátních období	064	23		23	31

Označ.	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
A	B		C	D
	PASIVA CELKEM	061	7 986	8 177
A	Vlastní kapitál	068	3 820	3 628
A I	Základní kapitál	069	200	200
A I 1	Základní kapitál	070	200	200
A II	Kapitálové fondy	073	2 211	2 211
A II 2	Ostatní kapitálové fondy	075	2 211	2 211
A III	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	20	20
A III 1	Zákonný rezervní fond/účetní fond	079	20	20
A IV	Výsledek hospodaření minulých let	081	1 198	1 173
A IV 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	1 198	1 173
A V 1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	191	24
B	Četí zdroje	089	4 166	4 528
B II	Dlouhodobé závazky	091	1 211	1 211
B II 9	Jiné závazky	100	1 211	1 211
B III	Krátkodobé závazky	102	2 532	3 317
B III 1	Závazky z obchodních vztahů	103	1 905	1 893
B III 4	Závazky ke společnostem, členům družstva a k účastníkům sdružení	105	317	343
B III 5	Závazky k zaměstnancům	107	100	105
B III 6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	76	75
B III 7	Státní – daňové závazky a dotace	109	33	285
B III 8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	60	586
B III 10	Dohadné účty převzetí	112	35	24
B III 11	Jiné závazky	113	6	6
B IV	Bankovní úvěry a výpomoci	114	423	
B IV 2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	423	
C I	Časové rozlišení	118		21
C I 1	Výdaje příštích období	119		21

Seřazené dle: 1 8 0 3 2 0 1 3		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. VRBA Jan, jednatel ERGO BEST s.r.o.	
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Představitel podniku stavební činnost, obchodní činnost	Podpis ERGO BEST s.r.o. JAROMÍR PROJEKT-PRÁHA IČO: 26306671 DIČ: CZ26306671	

Příloha č. 4 – Výkaz zisku a ztrát 2012

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění

ke dni 31.12.2012

jednotky: 1000 Kč

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ERGO BEST

S.R.O.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (kde se od bydliště)


Jateční 693

760 01 Zlín-Prštene

Finanční účet pro Ziskový list		Rok	Měsíc	IČ
Lisovatel: 24-04-2013		2012	12	26306671
Příloha: (02)				

Číslo	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo	Skutečnost v období účetním období	
			skladováním	manuálně
A	Tržby za prodej zboží	01	2 692	2 727
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 291	1 528
A	Obchodní marže	03	1 401	1 199
B	Výnosy	04	7 933	7 084
B 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	7 908	7 223
B 2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	25	-139
B	Výsledek hospodaření	08	6 165	4 656
B 1	Spotřeba materiálu a energie	09	2 575	1 654
B 2	Spotřeba	10	3 590	3 002
B	Přidaná hodnota	11	3 169	3 627
C	Ostatní náklady související	12	2 613	2 544
C 1	Mzdové náklady	13	1 932	1 882
C 2	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	14	650	629
C 3	Sociální náklady	15	31	33
C	Daně a poplatky	16	52	54
E	Opravy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	299	310
E	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	12	35
E 1	Tržby z prodeje materiálu	20	12	35
F	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	21	15	39
F 1	Provoz materiálu	22	15	39
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v průběhu období a komplexních nákladů jistých období	23	-219	299
G	Ostatní provozní výnosy	24	297	233
H	Ostatní provozní náklady	25	470	529
H	Provozní výsledek hospodaření	26	248	120
N	Nákladové úrsky	43	23	30
N	Ostatní finanční výnosy	44	6	
O	Ostatní finanční náklady	45	19	51
O	Finanční výsledek hospodaření	46	-36	-81
Q	Daně z příjmu za běžnou činnost	47	21	15
Q 1	- splatné	48	21	15
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	191	24
***	Výsledek hospodaření za účetní období (I+II)	60	191	24
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	212	39

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Označ. řádku	Skutecnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2

Sešláno dne: 1 . 8 . 0 3 . 2 0 1 3		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. VRBA Jan, jednatel ERGO BEST s.r.o.	
Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání: stavební činnost, obchodní činnost	Pozn. ERGO BEST s.r.o. Jatečná 692 740 01 ZLÍN-PRSTEN IČO: 26306671 DIČ: CZ26306671	

Příloha č.5 – Rozvaha 2013

ROZVAHA

Finanční úřad pro Zlínský kraj	
Územní pracoviště ve Zlíně	
Podáno osobně dne: - 2 -06- 2014	phoieho
Došlo dne:	kolky
Č.j.:	
Přílohy:	znaky
otisk podepsaného	

k	3	1	.	1	2	.	2	0	1	3
Od:	1.1.2013	Do:	31.12.2013							
v tisících Kč										
IČ	2	6	3	0	6	6	7	1		

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ERGO BEST

s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Jateční 693

760 01 Zlín-Prštne

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období Netto (Rok 2012)
			Brutto	Korekce	Netto	
	AKTIVA CELKEM	001	12 310	-3 323	8 987	7 986
B.	Dlouhodobý majetek	003	5 122	-2 649	2 473	2 658
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	5 122	-2 649	2 473	2 658
B.II.1.	Pozemky	014	1 137		1 137	1 137
B.II.2.	Stavby	015	1 924	-870	1 054	1 113
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	2 061	-1 779	282	408
C.	Oběžná aktiva	031	7 147	-674	6 473	5 305
C.I.	Zásoby	032	1 829		1 829	1 808
C.I.1.	Materiál	033	838		838	905
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	150		150	25
C.I.5.	Zboží	037	841		841	878
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	5 301	-674	4 627	3 407
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	5 018	-674	4 344	3 248
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	054	271		271	138
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	10		10	21
C.III.9.	Jiné pohledávky	057	2		2	
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	17		17	90
C.IV.1.	Peníze	059	16		16	7
C.IV.2.	Účty v bankách	060	1		1	83
D.I.	Časové rozlišení	063	41		41	23
D.I.1.	Náklady příštích období	064	41		41	23

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto (Rok 2012)
	PASIVA CELKEM	001	8 987	7 986
A.	Vlastní kapitál	002	4 007	3 820
A.I.	Základní kapitál	003	200	200
A.I.1.	Základní kapitál	004	200	200
A.II.	Kapitálové fondy	007	2 211	2 211
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	009	2 211	2 211
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	014	20	20
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	015	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	017	1 389	1 198
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	018	1 389	1 198
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	021	187	191
B.	Cizí zdroje	022	4 980	4 166
B.II.	Dlouhodobé závazky	028	1 211	1 211
B.II.9.	Jiné závazky	037	1 211	1 211
B.III.	Krátkodobé závazky	039	3 037	2 532
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	040	1 940	1 905
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	043	170	317
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	044	98	100
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	045	77	76
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	046	23	33
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	047	250	60
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	049	469	35
B.III.11.	Jiné závazky	050	10	6
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	051	732	423
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	053	732	423
C.I.	Časové rozlišení	055		
C.I.1.	Výdaje příštích období	056		

Sestaveno dne: 27.3.2014		Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka:
Právní forma společnosti s ručením omezeným	účetní jednotky:	ing. VRBA Jan, jednatel ERGO BEST s.r.o.
Předmět podnikání:		
stavební činnost, obchodní činnost		
Pozn.:		
		ERGO BEST s.r.o. Jateční 693 760 01 ZLÍN-PRŮSTNÁ IČO: 26306671 DIČ: CZ26306671

Příloha č.6 – Výkaz zisku a ztrát 2013

Finanční úřad pro Zlínský kraj		VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
Územní pracoviště ve Zlíně		k 3 1 . 1 2 . 2 0 1 3		ERGO BEST	
Podáno osobně dne: - 2 -06- 2014		Od: 1.1.2013 Do: 31.12.2013		s.r.o.	
Došlo dne:		v tisících Kč		Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště	
Č.j.:		IC 2 6 3 0 6 6 7 1		Jateční 693	
Přílohy:				760 01 Zlín-Prštné	
(02)					
otisk podacího razítka					

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	001	880	2 692
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	690	1 291
+	Obchodní marže	003	190	1 401
II.	Výkony	004	10 037	7 933
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	9 912	7 908
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	125	25
B.	Výkonová spotřeba	008	7 140	6 165
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	3 085	2 575
B.2.	Služby	010	4 055	3 590
+	Přidaná hodnota	011	3 087	3 169
C.	Osobní náklady součet	012	2 656	2 613
C.1.	Mzdové náklady	013	1 944	1 932
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	653	650
C.4.	Sociální náklady	016	59	31
D.	Daně a poplatky	017	52	52
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	184	299
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	15	12
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	021	15	12
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	022	16	15
F.2.	Prodaný materiál	024	16	15
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	262	-219
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	430	297
H.	Ostatní provozní náklady	027	142	470
*	* Provozní výsledek hospodaření	030	220	248
N.	Nákladové úroky	043	7	23
XI.	Ostatní finanční výnosy	044		6
O.	Ostatní finanční náklady	045	17	19
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-24	-36
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	9	21
Q.1.	splatná	050	9	21
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	187	191
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	187	191
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	196	212

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém

Sestaveno dne: 27.3.2014	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka:
Právní forma: společnost s ručením omezeným	ing.VRBA Jan, jednatel ERGO BEST s.r.o.
Předmět podnikání: stavební činnost, obchodní činnost	ERGO BEST s.r.o. Jateční 693 760 01 ZLÍN-PRSTINE IČO: 26306671 DIČ: CZ26306671
Pozn.:	